Niveau(x) d'enseignement : 1 Numéro EDUQ : 9470772
Centre d'intérêt : 310

Association québécoise du personnel de direction des écoles.

La tâche des directeurs d'école et leur style de gestion : rapport de consultation / Association québécoise du personnel de direction des écoles. -- Saint-Romuald : L'Association, 1994.
©5, 16 p. : ill. ; 28 cm.

Descripteur(s) : Tâche de l'administrateur * Rôle du directeur d'école * Administration scolaire * Gestion * Opinion de l'administrateur * Questionnaire * Primaire (Ordre d'enseignement) * Secondaire (Ordre d'enseignement)

Portrait actuel de la tâche du directeur d'école et de son style de gestion à partir des réponses à un questionnaire adressé aux directeurs d'écoles du primaire et du secondaire membres de l'Association. Le document comprend les questions, les réponses, les commentaires et les graphiques frappants. Questionnaire - schéma de visite à l'annexe 4; principales réponses au questionnaire à l'annexe 5.

Type de document :

LA TÂCHE DES DIRECTEURS D'ÉCOLE

ET LEUR STYLE DE GESTION

RAPPORT DE CONSULTATION

Mai 1994

Association québécoise
du personnel de direction
des écoles

94-70772

LA TÂCHE DES DIRECTEURS D'ÉCOLE

ET LEUR STYLE DE GESTION

RAPPORT DE CONSULTATION

Mai 1994

Association québécoise
du personnel de direction
des écoles

TABLE DES MATIÈRES

Préambule 3

Introduction 5

Réponses obtenues 7

Conclusion 58

ANNEXES

I - Consultations lors de l'élaboration du questionnaire 59

II - Comité de pilotage 60

III - Consultations des sections de l'AQPDE 61

IV - Questionnaire - Schéma de visite 63

V - Questionnaire 65

PRÉAMBULE

C'est dans la foulée du plan d'action sur la réussite éducative que l'Association québécoise du personnel de direction des écoles a voulu, cette année, tracer un portrait actuel de la tâche du directeur[1] d'école et de son style de gestion.

Cette initiative a donné naissance à un projet présenté au Ministère à l'automne 1993, à l'élaboration d'un questionnaire au tournant de l'année, à des moments de validation de cet instrument et surtout à une période de réponses de la part des directeurs et directrices. Le présent rapport vient témoigner des résultats de cette initiative.

Cent soixante-dix (170) questionnaires ont été dûment complétés. Le pourcentage de répondants (35%) est considéré comme très significatif dans ce genre d'opération. Les réponses proviennent du primaire (58%) et du secondaire (42%). Ces deux pourcentages sont d'ailleurs identiques à la représentativité primaire-secondaire à l'intérieur de l'Association. Et, ces répondants ont triomphé de la longueur du questionnaire, des mouvements d'impatience ressentis à quantifier ces tâches qu'on ne parvient jamais à compléter et, plus subtilement, de cette fausse humilité que l'on nomme réticence à parler de soi-même.

Le résultat jaillit comme un magnifique cadeau que des directeurs et des directrices font aux directeurs et directrices aux quatre coins de l'AQPDE.

Le Conseil supérieur de l'Éducation nous conviait en mars 1993 à être "des semeurs d'idées, des proposeurs actifs, des abatteurs de cloison" en même temps qu'à être "l'oreille et le coeur des personnels et des milieux".

Cette pressante invitation a déjà trouvé écho chez les directeurs et directrices: la gestion "axée sur le gouvernement des personnes" est comme cette lumière qui les guide. Peut-être cette lumière ne réussit-elle pas encore à pénétrer et à infléchir toutes les broussailles et les fardoches quotidiennes! Mais il y a d'ores et déjà cette "volonté implantée au coeur du changement".

Bonne lecture à chacune et à chacun.

. . . . Bonne réflexion!

---

[1] Le genre masculin est utilisé dans le seul but d'alléger la lecture du texte et nullement dans une intention discriminatoire.

INTRODUCTION

Tracer, en 1994, un portrait de la tâche du directeur d'école, de ses motivations, de ses préoccupations, de ses inquiétudes mais aussi de ses stratégies et de ses souhaits, voilà quel était le but de l'Association québécoise du personnel de direction des écoles.

Pour recueillir les données pertinentes, l'Association a expédié un questionnaire à chacun de ses membres; elle s'est aussi rendue approfondir certains points auprès de deux directeurs et directrices de chacune des dix sections.

L'entreprise était difficile en elle-même; mais elle devenait plus hardie encore dans le contexte de la loi 102 (récupération de 1% de la masse salariale) et de la loi 198 (réduction de 20% des effectifs de cadre avant le 1er avril 1996).

Cependant, ces deux lois n'étant ici qu'une toile de fond à la tâche du directeur d'école, seuls les vingt (20) directeurs et directrices visités ont été consultés à ce sujet. Relatons ici, l'espace de quatre courts paragraphes, l'éclairage qu'ils nous en donnent.

La question posée à chacun et à chacune était sous le titre "Regard vers un avenir pas si lointain":

"Quelles répercussions auront les lois 102 et 198 sur votre gestion actuelle et la gestion que vous souhaiteriez?"

Les réactions à la loi 102 vont de "le climat de l'école a été perturbé et les petits colonels syndicaux sont ressuscités" à "il y a eu de petites actions qui n'ont pas nui aux élèves" et finalement à "1% du salaire, l'impôt, la différence nette est minime et on a quand même un ouvrage assuré"!

Les réactions à la loi 198 sont plus déchirantes. Dans les quelques commissions scolaires en croissance de clientèle, les directeurs d'école pensent que s'il y a coupures de cadres, ce sont les cadres commission qui en feront les frais. Dans les commissions scolaires en diminution d'effectifs, les situations sont beaucoup plus tendues! Plus d'un directeur au secondaire de dire: "Si on m'enlève mon adjoint, je vais songer à retourner enseigner". Il est signalé d'autre part que si des cadres commission sont retranchés, les responsabilités flottantes iront aux directeurs d'école; si certains s'en réjouissent du fait que leur autorité sera davantage intégrée, d'autres, songeant à l'irritante loi 102 dont les effets s'additionnent dans la personne du directeur, laissent entendre que trop, c'est trop!

Il semble même que dans certaines commissions scolaires à effectifs peu nombreux où les directeurs d'école ont souvent en plus de leur tâche des responsabilités commission, les effets seconds de la loi 198 forceraient peut-être des fusions de commissions scolaires. Ce seraient beaucoup de chambardements en perspective!

Ce sont là propos importants, mais ils ne sont que contingences en regard de l'essence de la tâche du directeur d'école.

"Les jours s'en vont je demeure" disait le poète.

Mais, prenons plutôt connaissance de ce livre du maître où figurent à la fois les questions, les réponses, les commentaires et des graphiques frappants.

RÉPONSES OBTENUES

QUESTION - 1.1

Les plus importantes préoccupations des directeurs d'école s'avèrent être:

1º - "ÊTRE DANS L'ÉCOLE, UNE PRÉSENCE RASSURANTE, VALORISANTE ET STIMULANTE".

Témoignages:

"Je suis le chef dans l'école; je suis solide sur ma chaise et je veux rendre les autres solides sur leur chaise."

"Le directeur doit être la personne en qui tout le monde doit avoir confiance."

"Je pratique la politique de la porte ouverte: je dois être présente à la vie professionnelle, sociale et personnelle des élèves et du personnel."

"Donner l'impression qu'on sait où on va, même s'il s'agit d'un nouveau projet: appui, support, initiative, leadership."

2º - "VOIR À CE QUE LES ÉLÈVES RÉUSSISSENT".

Témoignages:

"L'école, c'est les élèves!"

"La réussite n'est pas juste d'atteindre 90% et plus: chacun doit avoir sa réussite à sa mesure; chacun doit avoir une amélioration à son comportement."

"Pour cela, il faut faire, entre professeurs, une mise en commun de l'acte pédagogique."

"Les élèves sont là en vue de leur développement intégral; amasser des notions, bien sûr mais aussi acquérir du savoir-vivre, apprendre à être pacifique, cultiver un comportement adapté à la société."

"C'est vérifié à chaque bulletin."

"Les Plans d'Intervention Personnalisée (PIP) sont suivis et revus à chaque étape."

"C'est le but ultime de l'école: tout doit être orienté vers ça, notamment le poids et le pouvoir du directeur de l'école à travers les choix qu'il fait, les questions qu'il pose, la foi qu'il a dans ce qu'il fait! Non, ce n'est pas un poste de fataliste!"

3º - "AIDER LES PROFESSEURS À BIEN ENSEIGNER À L'AIDE DE LA SUPERVISION PÉDAGOGIQUE".

Témoignages:

"Le directeur doit agir sur les enseignants: il doit voir au climat dans les classes; il doit examiner l'acte d'enseigner; il doit accompagner l'enseignant. Toute cette opération se

répercutera positivement sur les élèves."

"Les professeurs plus anciens sont influencés par la façon dont les jeunes professeurs sont suivis."

"En 1994-1995, le mot d'ordre de notre commission scolaire sera: décentralisation et supervision pédagogique."

"Cela est essentiel dans mon rôle."

"Le plan de supervision est connu dans l'école."

"Les professeurs ont et sont la clé de la réussite des élèves: je dois les écouter et les supporter."

"J'ai à chaque année cinq ou six enseignants en probation: ça donne l'élan pour superviser aussi les autres enseignants."

Suivent dans l'expression des consensus significatifs:

4e - "ÊTRE PRÉSENT AUPRÈS DES ÉLÈVES ET ÊTRE À LEUR ÉCOUTE"

Témoignages:

"Pour moi, c'est une nécessité capitale: je dois avoir un caractère de visibilité."

"Il est important pour moi d'être auprès des élèves que mon coeur attrape."

"Les élèves, c'est ma première préoccupation."

"Faire cela comme directeur permet d'informer correctement et de régler de nombreux problèmes."

5e - "GARDER LE CAP SUR LE PROJET ÉDUCATIF"

Témoignages:

"Le Projet éducatif est un projet vivant: c'est ce qu'on veut que notre école soit."

"Le Projet éducatif est devenu le concept approprié et accepté par l'école et les parents."

"Les jeunes ont besoin d'encadrement et du fil conducteur du Projet éducatif."

"À chaque année, il y a évaluation du Projet éducatif par les catégories de personnel, les associations étudiantes et la Fédération des associations étudiantes. Suivent des ateliers de discussion et une assemblée générale décisionnelle."

"Maintenant, se prononcer dans et à l'extérieur de l'école, c'est parler à partir du Projet éducatif."

"Le Projet éducatif ne doit pas qu'être un bel habit du dimanche, remisé la semaine. Tout en contenant de beaux principes, il doit servir, être incarné."

"Le Projet éducatif, c'est une vision d'école émanant de tous et à l'intention de tous."

6e - "ÊTRE CONSIDÉRÉ COMME UN LEADER PÉDAGOGIQUE"

Témoignages:

"Cela permet d'éviter la stagnation."

"Je dois composer avec le personnel que j'ai et j'ai avantage à l'aider à évoluer."

7e - "TROUVER RAPIDEMENT DES SOLUTIONS AUX PROBLÈMES"

Témoignages:

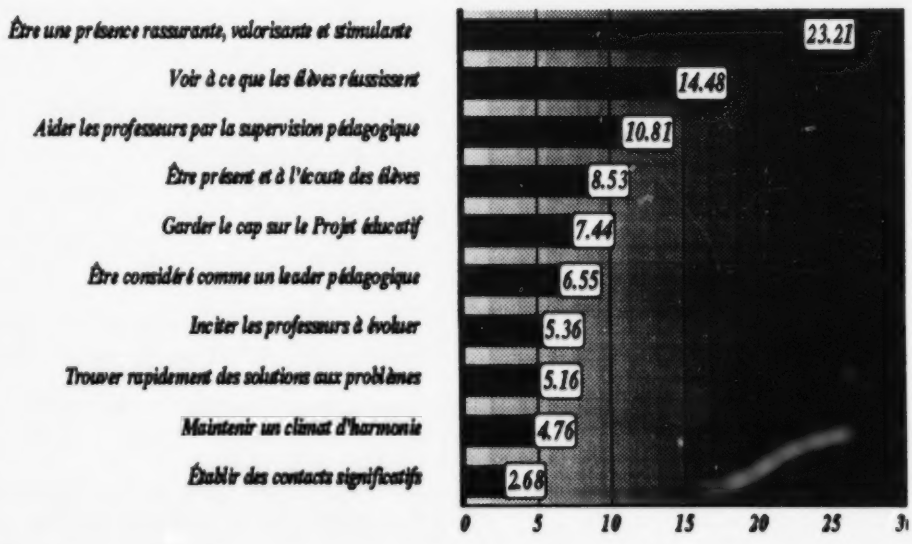
"La satisfaction des gens naît de cela."

"Cela permet de maintenir un bon climat."

"Parce que les gens ont confiance en moi, je dois me démener... et ne pas laisser pourrir les situations."

"C'est pas mon idéal, mais je dois m'en occuper, sinon je collectionnerai les "singes". Mais maintenant, je suis à l'écoute sans prendre le "singe". Je ne me sens plus obligée de trouver une solution à tout, tout de suite."

Q.1.1 En tant que directeur d'école, mes préoccupations les plus importantes sont :



NUANCES: entre le Primaire et le Secondaire

"MES PLUS IMPORTANTES PRÉOCCUPATIONS"

PRIMAIRE	SECONDAIRE
1. Être, dans l'école, une présence rassurante, valorisante et stimulante.	1. Être, dans l'école, une présence rassurante, valorisante et stimulante.
2. Voir à ce que les élèves réussissent.	2. Voir à ce que les élèves réussissent.
3. Aider les professeurs à bien enseigner à l'aide de la supervision pédagogique.	3. Être présent auprès des élèves et être à leur écoute
4. Garder le cap sur le Projet éducatif.	4. Aider les professeurs à bien enseigner à l'aide de la supervision pédagogique.
5. Être présent auprès des élèves et être à leur écoute.	5. Être considéré comme un leader pédagogique.
6. Inciter les professeurs à évoluer par rapport à eux-même.	6. Garder le cap sur le Projet éducatif.
7. Trouver rapidement des solutions aux problèmes.	7. Trouver rapidement des solutions aux problèmes.

NUANCES: au Primaire, entre les Directeurs et les Directrices

"MES PLUS IMPORTANTES PRÉOCCUPATIONS"

DIRECTEURS	DIRECTRICES
1. Être, dans l'école, une présence rassurante, valorisante et stimulante.	1. Être, dans l'école, une présence rassurante, valorisante et stimulante.
2. Aider les professeurs à bien enseigner à l'aide de la supervision pédagogique.	2. Voir à ce que les élèves réussissent.
3. Voir à ce que les élèves réussisent.	3. Aider les professeurs à bien enseigner à l'aide de la supervision pédagogique.
4. Garder le cap sur le Projet éducatif.	4. Être présent auprès des élèves et être à leur écoute.
5. Inciter les professeurs à évoluer par rapport à eux-mêmes.	5. Inciter les professeurs à évoluer par rapport à eux-mêmes.

6. Être présent auprès des élèves et être à leur écoute.
7. Trouver rapidement des solutions aux problèmes.
8. Être considéré comme un leader pédagogique.

6. Garder le cap sur le Projet éducatif.
7. Être considéré comme un leader pédagogique.
8. Trouver rapidement des solutions aux problèmes.

NUANCES: au Secondaire, entre les Directeurs et les Directrices

"MES PLUS IMPORTANTES PRÉOCCUPATIONS"

DIRECTEURS

1. Être, dans l'école, une présence rassurante, valorisante et stimulante.
2. Voir à ce que les élèves réussissent.
3. Être présent auprès des élèves et être à leur écoute.
4. Aider les professeurs à bien enseigner à l'aide de la supervision pédagogique.
5. Être considéré comme un leader pédagogique.

DIRECTRICES

1. Être, dans l'école, une présence rassurante, valorisante et stimulante.
2. Garder le cap sur le Projet éducatif.
3. Voir à ce que les élèves réussissent.
4. Maintenir un climat d'harmonie entre professeurs et élèves.
5. Être présent auprès des élèves et être à leur écoute.

.
.
.
.
.

⇓

10. Aider les professeurs à bien enseigner à l'aide de la supervision pédagogique.

QUESTION - 1.2

Les moins importantes préoccupations des directeurs d'école sont:

1º - "BIEN ME FAIRE VOIR PAR MA COMMISSION SCOLAIRE"

Témoignages:

"J'ai rien à prouver."

"Dans une petite commission scolaire, le directeur gère déjà un ou des dossiers commission."

"Ce n'est pas à négliger complètement, mais ce n'est pas préoccupant."

"J'étudie toujours mes dossiers avant de m'asseoir à la commission scolaire: c'est ce que je défends qui est important"

2º - "BIEN APPLIQUER LA CONVENTION COLLECTIVE DE CHAQUE GROUPE"

Témoignages:

"Tu gères pas une école avec une convention collective."

"Je connais les conventions et je peux m'en servir pour trancher une question, si nécessaire, mais ce n'est pas une préoccupation!"

"Les personnes s'occupent elles-mêmes de cela."

3º - "CONVAINCRE LA COMMISSION SCOLAIRE DE ME FOURNIR PLUS D'AUTONOMIE ET LES BUDGETS CORRESPONDANTS"

Témoignages:

"Pas de problème d'autonomie! Quand on est partenaires des cibles et des balises, on est aussi partenaires des réalisations et on a chacun notre autonomie."

"J'ai toujours eu l'autonomie dont j'avais besoin. Je prépare des dossiers clairs... que la commission scolaire accepte."

4º - "ÊTRE RÉPUTÉ TRÈS BON GESTIONNAIRE"

Témoignages:

"L'être vraiment m'importe beaucoup plus."

"Je veux surtout être réputé pour le service à l'élève ou pour la qualité de la pédagogie."

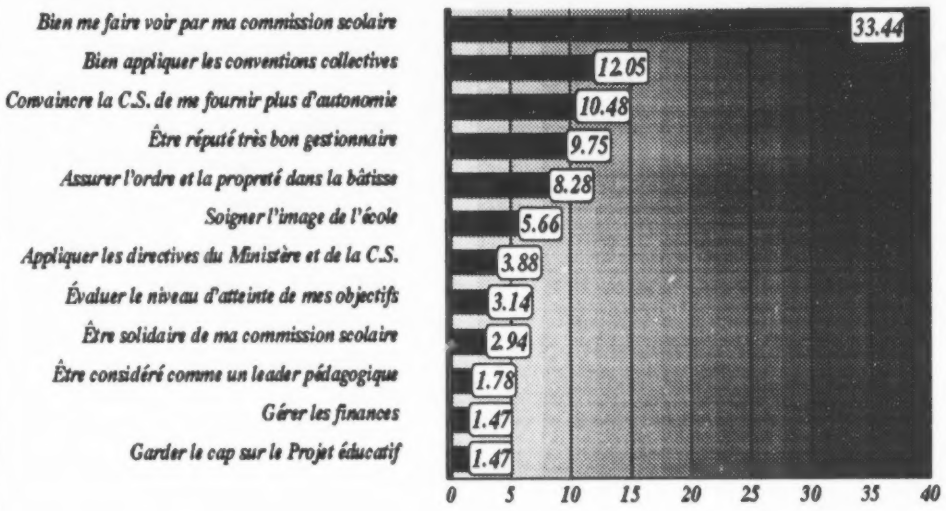
5º - "VOIR À CE QUE LA BÂTISSE SOIT PROPRE ET EN ORDRE"

Témoignages:

"C'est nécessaire, mais pas essentiel; la pédagogie passe avant."

"J'ai un concierge fiable."

Q.1.2 En tant que directeur d'école, mes préoccupations les moins importantes sont :



QUESTION 2. - "SEMAINE-TYPE"

Une précision! Au début de cette question, il était demandé d'inscrire le nombre d'heures qu'en moyenne, par semaine, un directeur consacre à sa tâche. Ensuite, il fallait procéder à une énumération systématique des tâches et des temps consacrés.

A la fin, il était demandé d'inscrire le total brut ou somme de toutes ces heures morcelées qui semaine après semaine font trop souvent éclater et votre agenda et votre patience!

L'information recherchée à travers ce processus était celle-ci: un directeur ne travaille-t-il pas un plus grand nombre d'heures qu'il ne le pense?

Il a été manifeste dans les réponses au questionnaire que plusieurs se sont arrangés pour que "ça arrive", c'est-à-dire que le nombre d'heures du début, évalué par approximation, soit le même que le total brut de la fin, quitte à ce le temps marqué pour certaines tâches ait été raturé une ou deux fois.

Au cours des visites à des directeurs, il est ressorti qu'un directeur peut quitter son école le vendredi soir mais que son école ne sort pas de lui pour autant! Quand par exemple, on se réveille avant que le cadran sonne parce qu'un problème préoccupant n'est pas réglé ou, suivant les tempéraments, qu'on se tourne dans son lit en retournant un problème dans sa tête... ces heures sont-elles comptabilisées dans le total hebdomadaire?

Mais revenons plutôt aux réponses recueillies:

Le temps de départ varie entre 30 heures et 60 heures par semaine pour une moyenne de 48 heures par semaine, soit 9.6 heures par jour ou 9 heures 36 minutes par jour.

Le total brut varie entre 40 heures et 72 heures par semaine pour une moyenne de 48.4 heures par semaine, soit 9.68 heures par jour ou 9 heures 41 minutes par jour.

Au primaire, nous avons une moyenne de 47.75 heures par semaine, soit 9.55 heures par jour ou 9 heures 33 minutes par jour.

Au secondaire, nous avons une moyenne de 49.71 heures par semaine, soit 9.94 heures par jour ou 9 heures 56 minutes par jour.

Dans les pages suivantes, nous ferons référence à la semaine-type de 48.4 heures par semaine.

Une autre information, plus subtile, était aussi recherchée: quand on a profondément à coeur une tâche, n'est-on pas porté à lui attribuer plus d'heures/semaine qu'un chronomètre ne l'indiquerait réellement?

Même phénomène pour une tâche détestée mais incontournable! On pourrait appeler cela l'étirement du temps. Mais cela pourrait faire l'objet d'une autre étude!

Nous avons donc, d'une façon décroissante en partant du plus haut pourcentage de temps consacré à une tâche dans une semaine-type (48.4 heures):

1º - (4.32 hres) Les rencontres individuelles d'élèves à mon bureau: félicitations, réprimandes, expulsion de cours, drogue, problème de comportement, etc. (8.93%)

2e - (4.16 hres) Les réunions de consultation à l'intérieur de l'école: Conseil d'école (CPE, CPGE), Comité d'école, Conseil d'orientation, groupe spécial de parents, Bureau de direction (directeur et adjoints), groupe de professeurs. (8.6%)

3e - (4.01 hres) Les échanges formels avec les professeurs: leur travail, rencontre de supervision, etc. (8.28%)

4e - (3.69 hres) Les réunions à la commission scolaire: coordination entre les écoles, suivi et évaluation des grands objectifs de la commission scolaire. (7.63%)

5e - (3.06 hres) Le moment de l'information: prendre connaissance des revues éducatives, des avis du Ministère, des directives de la commission scolaire, des rapports du Conseil supérieur de l'éducation, des exemplaires des nouveaux manuels scolaires, des publicités de tous genres, des demandes d'affichage dans l'école, etc. (6.33%)

6e - (3.00 hres) Les échanges informels avec les professeurs: café, etc. (6.19%)

7e - (2.67 hres) Autres. (5.51%)

8e - (2.66 hres) La présence informelle auprès des élèves: entrées et sorties, corridors, i.e. "temps de plancher". (5.5%)

9e - (2.57 hres) Le suivi à donner aux projets en marche: semaine thématique, rafraîchissement annuel du Projet éducatif, etc. (5.3%)

10e - (2.25 hres) Le plan d'intervention personnalisé: élaboration, suivi et évaluation. (4.64%)

11e - (1.89 hre) Les entrevues de parents à mon bureau. (3.91%)

12e - (1.69 hre) Les affaires spéciales de la semaine: planifier un exercice de feu; coordonner avec la S.Q. un contrôle de drogue; remise de bulletins; représenter l'école au CLSC, etc. (3.49%)

13e - (1.52 hre) Les surprises: évier bouché, abreuvoir brisé, thermostat déréglé, absence de sable sur le stationnement, vitre cassée, manifestation d'élèves, tempête de neige, etc. (3.13%)

14e - (1.50 hre) La violence à l'école: régler les batailles, dénouer les réseaux, agir sur les causes. (3.09%)

15e - (1.36 hre) L'administration des budgets de l'école. (2.8%)

16e - (1.27 hre) L'animation de la vie étudiante: activités para-scolaires, réunions avec le Conseil étudiant, voyages-échanges, projet de vie étudiante, etc. (2.62%)

17e - (1.26 hre) La préoccupation du système micro-informatique dans l'école, son utilisation pour fin de gestion, son support à la pédagogie. (2.61%)

18e - (1.24 hre) L'élaboration de diverses politiques: règlements de l'école, mesure et évaluation, usage des moyens audio-visuels et informatiques, etc. (2.53%)

19e - (1.22 hre) L'encadrement du personnel de secrétariat et de soutien (concierge): établissement des horaires de travail et supervision du travail accompli. (2.51%)

20e - (1.00 hre) L'approvisionnement de l'école et l'entretien de la bâtisse. (2.06%)

21e - (0.98 hre) Le contrôle des retards et des absences des élèves. (2.03%)

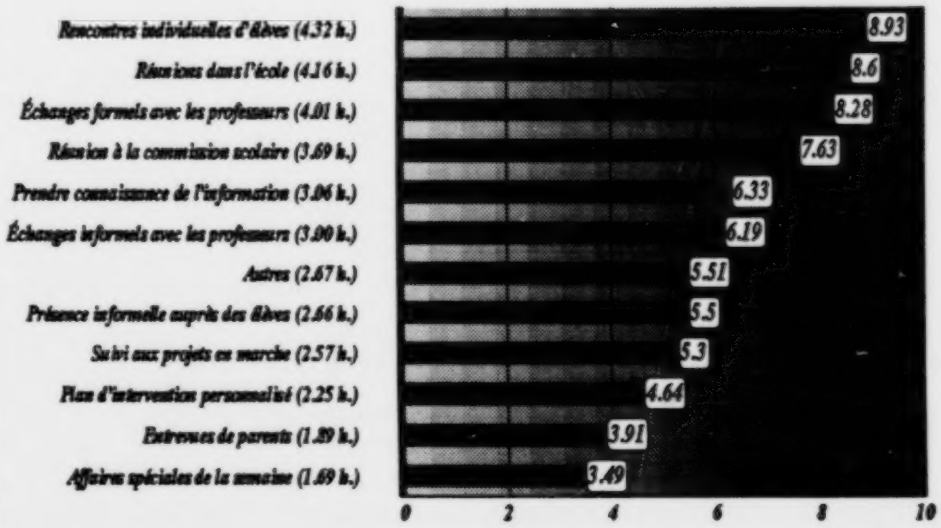
22e - (0.62 hre) Le transport scolaire: régler les problèmes d'autobus et sévir face aux élèves indisciplinés et turbulents. (1.28%)

23e - (0.41 hre) Les temps de déplacement entre les écoles dont je suis responsable. (0.85%)

24e - (0.40 hre) L'image de l'école dans les médias: établir des contacts et alimenter le journal local, la radio et la télévision communautaire. (0.84%)

25e - (0.39 hre) La gestion du service de garde de l'école. (0.81%)

Q.2.1 Dans une semaine-type (48.4 heures), mes énergies se répartissent entre les tâches suivantes et le temps que j'y consacre pourrait être environ le suivant :



Si de cet éventail ordonné de 25 tâches, nous considérons seulement les 11 premières tâches, nous remarquons que nous avons englouti, avec ces tâches, **70.82%** du temps d'une semaine.

Mais avons-nous rejoint, ce faisant, les 3 plus importantes préoccupations énumérées à la question 1 ?

Faisons une tentative de jumelage: les 3 plus importantes préoccupations vues à la question 1, en regard des 11 premières tâches et du temps investi.

La PREMIÈRE préoccupation était:

"Être dans l'école une présence rassurante, valorisante et stimulante."

Tâche 2:	(4.16 hres)	Les réunions de consultation à l'intérieur de l'école: Conseil d'école (CPE, CPGE), Comité d'école, Conseil d'orientation, groupe spécial de parents, Bureau de direction (directeur et adjoints), groupe de professeurs. (8.6%)
Tâche 6:	(3.00 hres)	Les échanges informels avec les professeurs: café, etc. (6.19%)
Tâche 8:	(2.66 hres)	La présence informelle auprès des élèves: entrées et sorties, corridors, i.e. "temps de plancher". (5.5%)

La DEUXIÈME préoccupation était:

"Voir à ce que les élèves réussissent."

Tâche 1:	(4.32 hres)	Les rencontre individuelles d'élèves à mon bureau: réprimandes, expulsion de cours, drogue, problème de comportement, etc. (8.93%)
Tâche 10:	(2.25 hres)	Le plan d'intervention personnalisé: élaboration, suivi et évaluation. (4.64%)
Tâche 11:	(1.89 hre)	Les entrevues de parents à mon bureau. (3.91%)

La TROISIÈME préoccupation était:

"Aider les professeurs à bien enseigner à l'aide de la supervision pédagogique."

Tâche 3:	(4.01 hres)	Les échanges formels avec les professeurs: leur travail, rencontre de supervision, etc. (8.28%)

Ces tâches (1, 2, 3, 6, 8, 10 et 11) prennent **46.05%** du temps de la semaine ou 34.28 heures.

Il reste donc (70.82% - 46.05%) soit **24.77%** du temps d'une semaine qui passe dans des tâches nécessaires mais qui ne rejoignent qu'indirectement les trois (3) plus importantes préoccupations du directeur d'école.

Ce quart du temps (11.99 hres) va aux:

Tâche 4: (3.69 hres) Les réunions à la commission scolaire... (7.63%)

Tâche 5: (3.06 hres) Le moment de l'information... (6.33%)

Tâche 7: (2.67 hres) Autres... (5.51%)

Tâche 9: (2.57 hres) Le suivi à donner aux projets en marche... (5.3%)

Cette façon de voir les choses mérite-t-elle réflexion?

Autre réflexion: Le directeur ou la directrice d'école passe au moins 1/2 journée par semaine en réunion à la commission scolaire. Suivant une analogie certes déficiente, un directeur d'école privée passerait en moyenne une longue soirée à tous les deux mois... avec le Conseil d'administration.

NUANCES: entre le Primaire et le Secondaire

"LA SEMAINE-TYPE" (48.4 heures)

PRIMAIRE (47.75 hres)

1. (4 hres) Les échanges formels avec les professeurs (8.63%).
2. (3.9 hres) Les réunions à la commission scolaire (8.19%).
3. (3.5 hres) Les réunions de consultation à l'intérieur de l'école (7.29%).
4. (3.2 hres) Les échanges informels avec les professeurs (6.73%).
5. (3.1 hres) Le moment de l'information (6.63%).
6. (2.8 hres) Les rencontres individuelles d'élèves à mon bureau (5.77%).
7. (2.6 hres) Le plan d'intervention personnalisé (5.45%).

(48.68%)

SECONDAIRE (49.71 hres)

1. (6.7 hres) Les rencontres individuelles d'élèves à mon bureau (13.47%).
2. (4.9 hres) Les réunions de consultation à l'intérieur de l'école (9.85%).
3. (3.6 hres) Les échanges formels avec les professeurs (7.33%).
4. (3.4 hres) Les réunions à la commission scolaire (6.76%).
5. (3 hres) La présence informelle auprès des élèves (6.07%).
6. (2.9 hres) Le moment de l'information (5.76%).
7. (2.7 hres) Les échanges informels avec les professeurs (5.55%).

(54.79%)

NUANCES: au Primaire, entre les Directeurs et les Directrices

"LA SEMAINE-TYPE" (47.75 hres)

DIRECTEURS	DIRECTRICES
1. (4.3 hres) Les réunions à la commission scolaire (8.64%).	1. (4.4 hres) Les échanges formels avec les professeurs (8.76%).
2. (4.1 hres) Les échanges formels avec les professeurs (8.36%).	2. (3.9 hres) Les réunions à la commission scolaire (7.91%).
3. (3.5 hres) Les échanges informels avec les professeurs (7.10%).	3. (3.8 hres) Les réunions de consultation à l'intérieur de l'école (7.76%)
4. (3.47 hres) Les réunions de consultation à l'intérieur de l'école (6.98%).	4. (3.3 hres) Le moment de l'information (6.73%).
5. (3.36 hres) Le moment de l'information (6.75%).	5. (3.28 hres) Les échanges informels avec les professeurs (6.59 %).
6. (2.87 hres) Les rencontres individuelles d'élèves à mon bureau (5.76%).	6. (2.89 hres) Le plan d'intervention personnalisé (5.81%).
7. (2.65 hres) La présence informelle auprès des élèves (5.33%).	7. (2.87 hres) Le suivi à donner aux projets en marche (5.78%).
8. (2.53 hres) Le suivi à donner aux projets en marche (5.09%).	8. (2.82 hres) Les rencontres individuelles d'élèves à mon bureau (5.67%).
9. (2.5 hres) Le plan d'intervention personnalisé (5.02%).	9. (2.3 hres) La présence informelle auprès des élèves (4.60%).
(59.03 %)	**(59.61%)**

NUANCES: au Secondaire, entre les Directeurs et les Directrices

"LA SEMAINE-TYPE" (49.71 hres)

DIRECTEURS	DIRECTRICES
1. (7.14 hres) Les rencontres individuelles d'élèves à mon bureau (14.37%).	1. (5.59 hres) Les réunions de consultation à l'intérieur de l'école (11.25%).
2. (4.79 hres) Les réunions de consultation à l'intérieur de l'école (8.64%).	2. (5.54 hres) Les rencontres individuelles d'élèves à mon bureau (11.14%).
3. (3.34 hres) Les échanges formels avec les professeurs (6.71%).	3. (4.11 hres) Les échanges formels avec les professeurs (8.27%).
4. (3.33 hres) Les réunions à la commission scolaire (6.69%).	4. (3.89 hres) Le suivi à donner aux projets en marche (7.83%).
5. (3.20 hres) La présence informelle auprès des élèves (6.44%).	5. (3.29 hres) Les entrevues de parents à mon bureau (6.62%).
	⇓
	7. (2.85 hres) Les réunions à la commission scolaire (5.74%).

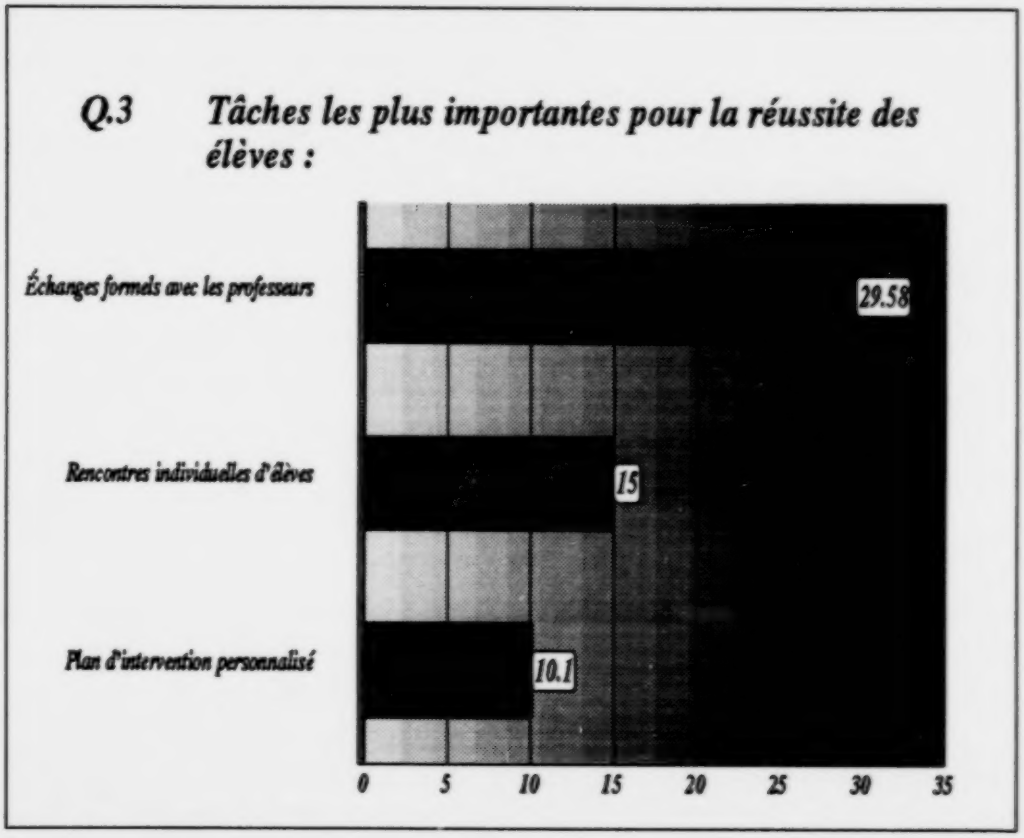
QUESTION 3 - Quelles seraient les trois tâches les plus importantes en fonction de la réussite éducative des élèves?

Les trois tâches retenues par plus de la moitié des gens comme les plus importantes en fonction de la réussite éducative des élèves sont:

1º - Les échanges formels avec les professeurs: leur travail, rencontre de supervision, etc.

2º - Les rencontres individuelles d'élèves à mon bureau: félicitations, réprimandes, expulsion de cours, drogue, problème de comportement, etc.

3º - Le plan d'intervention personnalisé: élaboration, suivi et évaluation.



Le moins que l'on puisse dire, c'est qu'il y a ici cohérence... pédagogique! Nous avions en effet les mêmes trois tâches directement reliées aux deux plus importantes préoccupations des directeurs, soit: "Être dans l'école une présence rassurante, valorisante et stimulante" et "Voir à ce que les élèves réussissent."

Suivent dans l'ordre:

4° - Les réunions de consultation à l'intérieur de l'école: Conseil d'école (CPE, CPGE), Comité d'école, Conseil d'orientation, groupe spécial de parents, Bureau de direction (directeur et adjoints), groupe de professeurs.

5° - Le suivi à donner aux projets en marche: semaine thématique, rafraîchissement annuel du Projet éducatif, etc.

6° - Les échanges informels avec les professeurs: café, etc.

7° - La présence informelle auprès des élèves: entrées et sorties, corridors, i.e. "temps de plancher".

8° - L'animation de la vie étudiante: activités para-scolaires, réunions avec le Conseil étudiant, voyages-échanges, projet de vie étudiante, etc.

9° - L'élaboration de diverses politiques: règlements de l'école, mesure et évaluation, usage des moyens audio-visuels et informatiques, etc.

10° - Les entrevues de parents à mon bureau.

11° - Le contrôle des retards et des absences des élèves et le suivi à y apporter.

12° - La violence à l'école: régler les batailles, dénouer les réseaux, agir sur les causes.

13° - Les réunions à la commission scolaire: coordination entre les écoles, suivi et évaluation des grands objectifs de la commission scolaire.

14° - Le moment de l'information: prendre connaissance des revues éducatives, des avis du Ministère, des directives de la commission scolaire, des rapports du Conseil supérieur de l'éducation, des exemplaires des nouveaux manuels scolaires, des publicités de tous genres, des demandes d'affichage dans l'école, etc.

15° - La préoccupation du système micro-informatique dans l'école, son utilisation pour fin de gestion, son support à la pédagogie.

16° - L'image de l'école dans les médias: établir des contacts et alimenter le journal local, la radio et la télévision communautaire.

17° - L'approvisionnement de l'école et l'entretien de la bâtisse.

18° - Les surprises: évier bouché, abreuvoir brisé, thermostat déréglé, absence de sable sur le stationnement, vitre cassée, manifestation d'élèves, tempête de neige, etc.

19° - Les affaires spéciales de la semaine: planifier un exercice de feu; coordonner avec la S.Q. un contrôle de drogue; remise de bulletins; représenter l'école au CLSC, etc.

NUANCES: entre le Primaire et le Secondaire

"TÂCHES ET RÉUSSITE ÉDUCATIVE DES ÉLÈVES"

PRIMAIRE	SECONDAIRE
1. Les échanges formels avec les professeurs.	1. Les échanges formels avec les professeurs.
2. Le plan d'intervention personnalisé.	2. Les rencontres individuelles d'élèves à mon bureau.
3. Les rencontre individuelles d'élèves à mon bureau.	3. Les réunions de consultation à l'intérieur de l'école.
4. Les échanges informels avec les professeurs.	4. Les échanges informels avec les professeurs.
5. Le suivi à donner aux projets en marche.	5. L'animation de la vie étudiante.

NUANCES: au Primaire, entre les Directeurs et les Directrices

"TÂCHES ET RÉUSSITE ÉDUCATIVE DES ÉLÈVES"

DIRECTEURS	DIRECTRICES
1. Les échanges formels avec les professeurs.	1. Les échanges formels avec les professeurs.
2. Les rencontres individuelles d'élèves à mon bureau.	2. Le plan d'intervention personnalisé.
3. Le plan d'intervention personnalisé.	3. Les rencontres individuelles d'élèves à mon bureau.
4. La présence informelle auprès des élèves.	4. Les échanges informels avec les professeurs.
5. Les échanges informels avec les professeurs.	5. Le suivi à donner aux projets en marche.
6. Le suivi à donner aux projets en marche.	6. La présence informelle auprès des élèves.

Tâches non retenues en fonction de la réussite éducative des élèves:

- Les temps de déplacement entre les écoles dont je suis responsable.
- L'administration des budgets de l'école.
- La gestion du service de garde de l'école.
- Le transport scolaire: régler les problèmes d'autobus et sévir face aux élèves indisciplinés et turbulents.
- L'encadrement du personnel de secrétariat et de soutien (concierge): établissement des horaires de travail et supervision du travail accompli.

QUESTION 4 - "Ces trois (3) tâches que vous considérez comme les plus importantes, avez-vous découvert ou mis au point quelques stratégies pour pouvoir y consacrer plus de temps?

Un peu plus de la moitié des gens (52.7%) ont répondu "non" en ce sens qu'ils mettaient toutes leurs énergies à se dépasser dans les différentes tâches qu'ils accomplissaient au fil des jours.

Rien de surprenant à cela! Rappelons qu'en 1992, lors du congrès bisannuel de l'Association québécoise du personnel de direction des écoles, un atelier avait porté sur *"Le directeur d'école, ses responsabilités, sa tâche, son rôle, son emploi du temps"*.

Michel Ross, directeur adjoint à l'École polyvalente La Camaradière à Duberger et responsable de cet atelier y tenait, entre autres, les trois propos pertinents suivants[2] :

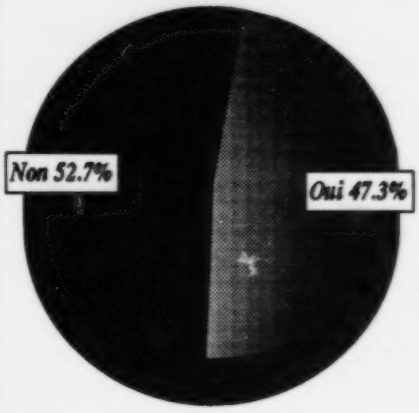
1. Parce que son **travail** est, par nature, **peu structuré**, le cadre se sent obligé d'en fournir une grande quantité à un rythme soutenu.
2. À la différence des activités de la plupart des non-cadres, celles des cadres sont **caractérisées par la brièveté, la variété et la fragmentation**.
3. Le cadre paraît **préférer la brièveté et l'interruption** dans son travail. Il en vient à être conditionné par sa charge, il vit en pensant sans cesse à ce qu'il pourrait et à ce qu'il devrait faire d'autre. La superficialité est un risque majeur pour le cadre.

Quant aux personnes (47.3%) qui ont découvert ou mis au point quelques stratégies pour pouvoir consacrer plus de temps à ces tâches visant la réussite éducative des élèves, voici quels pourraient être les "Pivots" de ces stratégies: (mais prenez quand même le temps de lire chaque suggestion de stratégie, l'on y sent la vie de chaque école).

---

[2] AQPDE - Actes du congrès 1992 "Coeur à tout" (pp. 214-215)

Q.4 ***Ces tâches les plus importantes pour la réussite des élèves : Avez-vous découvert quelques stratégies pour y consacrer plus de temps ?***



1- Gérer mon agenda
2- Déléguer intelligemment
3- Reléguer la partie administrative
4- Planifier : court, moyen, long terme
5- Structurer chaque rencontre
6- Investir dans les relations humaines
7- Créer un projet rassembleur
8- Établir des structures efficaces
9- S'auto-évaluer

1. GÉRER MON AGENDA:

- Fixer des choses à mon agenda, ne pas en déroger et tasser le reste quand il le faut. Mais que les enseignants ou les élèves ou les parents aient la possibilité de me rejoindre au besoin en laissant une note au secrétariat afin que je les contacte le plus tôt possible.
- Je planifie une semaine à l'avance les priorités à faire et je respecte celles-ci. Je laisse des trous dans mon horaire pour faire place aux tâches que je considère nécessaires sans être de grande importance pour la réussite des élèves. J'évite ainsi de déplacer mes priorités.
- Rencontre formelle des enseignants: cédule organisée à l'agenda.
- Je planifie des activités pour un maximum de trois jours par semaine me laissant deux jours de travail pour mes priorités.
- Planifier mon agenda à l'avance: rencontres formelles tout en laissant des temps pour les urgences et les imprévus.
- J'ai gardé le mercredi ou le vendredi pour rencontrer les enseignants.
- Programme local sur la supervision pédagogique et suivi du personnel. Explication: je consacre une journée par semaine à la supervision pédagogique en étant présent toute la journée dans l'école, en classe avec les enseignants.
- Plan d'action pour les 3 supervisions annuelles. Mise en place de stratégies positives. Plus de complicité avec les enseignants.

- Établir les priorités de la semaine. Geler du temps à l'agenda.
- Journées fixées au calendrier scolaire avec l'orthopédagogue, l'enseignant et le psychologue dans le cadre du projet sur la réussite éducative.
- Pour pouvoir agir en priorité sur des tâches importantes, il faut céduler des choses et y accorder le temps. Il est quelquefois nécessaire de fermer la porte ou de "bloquer" les appels.
- Je place des temps de rencontre à mon agenda et je ne les déplace qu'en cas de force majeure. Dans la mesure du possible, je participe (et mes adjoints font de même) aux rencontres de perfectionnement collectif (département - sous-groupe) que nous organisons avec les conseillers pédagogiques. Ça donne réellement de meilleurs résultats.
- Faire à chaque jour ce qui doit être fait durant la journée (grande discipline personnelle pour les suivis).
- Tous les matins, je dresse une liste des activités à accomplir par ordre d'importance. Je les place dans l'horaire de mon agenda et je respecte "fidèlement" ce temps consacré à ces tâches.

2. DÉLÉGUER INTELLIGEMMENT À DES GENS COMPÉTENTS ET LES RESPONSABILISER:

- Déléguer certaines tâches à des personnes de confiance (ex.: dans le contrôle des absences, je n'interviens que dans les cas graves).
- Entretien de la bâtisse: le concierge me fait rapport et communique lui-même avec les techniciens extérieurs quand c'est nécessaire.
- Je responsabilise davantage les enseignants: responsables de différentes activités et responsables des discussions de cas en mon absence.
- Je ne fais jamais une tâche qu'une autre personne peut faire.
- Je délègue beaucoup de responsabilités à mes adjoints.
- Plus de responsabilités enseignant/parent/élève.
- Je délègue de plus en plus les tâches administratives au personnel de secrétariat.
- Déléguer à d'autres personnels des préoccupations et activités de type administratif: partage des tâches de l'équipe de direction (j'ai conservé au 1er cycle uniquement des tâches d'encadrement pour 700 élèves). Créer un climat de confiance chez les collaborateurs.
- Rendre les enseignants plus motivés à gérer leur classe et les problèmes de discipline avec les élèves.
- J'ai délégué certains dossiers (suivi d'élèves) au surveillant d'élèves.
- Clarifier le rôle de chaque intervenant. Procédures claires, précises, connues et respectées de chacun.
- Dans d'autres tâches, j'essaie de décentraliser, de responsabiliser mes employés. Je leur délègue des dossiers, non dans un esprit de patron-employé mais dans une perspective de co-responsabilité. Et cela fonctionne parce que les gens se sentent importants et valorisés.

- Je délègue certaines tâches vers des personnes aptes à le faire. Partage des tâches en responsabilisant les personnes (ex.: secrétariat, concierge, informatique). Responsabiliser le personnel et être plus disponible pour les rencontres.
- Je délègue beaucoup à certains enseignants en qui j'ai confiance et qui sont collaborateurs même si je sais qu'il pourrait y avoir certaines failles. J'aime mieux essuyer les quelques erreurs de ces derniers mais avoir beaucoup de collaborateurs (les chefs de groupe, mon responsable de l'informatique, ma secrétaire, les chefs de niveau, autres...) Pourtant, ma préoccupation, c'est l'efficacité avec le minimum d'investissement (temps-argent-énergie).
- Je délègue des tâches (ex.: informatique) à un enseignant compétent et intéressé afin de consacrer plus de temps à la pédagogie proprement dite. Aussi, je délègue des fonctions à la secrétaire (ex.: une partie du contrôle du budget ou les retards plus les absences des élèves).
- Je m'assure que tous les intervenants ont d'abord joué leur rôle, ce qui me laisse plus de temps pour rencontrer les élèves auprès de qui je dois intervenir. Je ne m'occupe pas du côté technique laissant le soin au personnel de secrétariat (téléphones des parents, compilation des billets de motivation d'absences). Je me consacre aux cas d'absentéisme problématique.
- Répartition des dossiers entre les membres de l'équipe de gestion. Chacun me fait des recommandations selon les dossiers dont il a la responsabilité.

3. RELÉGUER LA PARTIE ADMINISTRATIVE:

- Accomplir la partie administrative de mon travail en dehors du temps de présence des professeurs et des élèves.
- Je me libère sur le temps de classe et je poursuis le travail de bureau le midi ou le soir chez moi.
- Je réalise les tâches administratives en dehors des heures de présence des élèves et du personnel à l'école. De cette façon, j'accrois mon temps de disponibilité aux personnes ainsi que l'efficacité du temps que je réserve à la gestion des "choses".
- Je ne laisse jamais le travail s'accumuler même si pour récupérer je dois travailler un jour de congé.
- Je suis à l'écoute et à la disposition des enseignants et des élèves sur les heures de classe et j'effectue les autres tâches en d'autres temps.
- Je fais les choses de routine en l'absence des élèves et du personnel.
- Je réserve les heures après la classe pour la paperasse et les heures pendant la classe pour l'humain.

4. **PLANIFIER - COURT, MOYEN ET LONG TERME, en révisant régulièrement les priorités:**

- Une planification à court et moyen terme révisée régulièrement en identifiant une ou des priorités incontournables.
- Je me donne des priorités annuelles et une planification de mes actions.
- Déterminer des priorités.
- Planification serrée non seulement à court terme mais à long terme.
- Fixer à chaque semaine une demie-journée de rencontre avec mon adjoint (objectif: faire le point, revoir la planification et réajuster le tir). Nous fixer des priorités et y tenir.
- Planification de mes horaires de travail en fonction des priorités retenues, de l'évolution des dossiers, des besoins.
- Ces tâches sont inscrites dans un calendrier bien précis: démarche annuelle. J'en fais une priorité de travail. Tout le reste est subordonné à cela.
- Après avoir établi un plan d'action, je tente de déléguer le plus possible. Cela demande un minimum de supervision et des corrections de trajectoire.
- Je devrai me donner une stratégie sinon, je vais me diriger vers le "burn-out"... et je suis très jeune.

5. **STRUCTURER DAVANTAGE CHAQUE RENCONTRE - professeur, élève, parent, petit ou grand groupe:**

- Agir plus avec les ressources humaines. Agir à travers des rencontres bien structurées pour les professeurs, les parents, les élèves, pas à travers les papiers.
- Taper toujours sur le même clou.
- Supervision pédagogique centrée sur les habiletés propres à chaque programme, sur les habiletés à développer chez les élèves et sur l'acte d'enseignement.
- Habituer les enseignants à fixer un rendez-vous et à répartir leur temps de rencontre. Leur demander l'objet de la rencontre afin de me permettre de recueillir l'information.
- Préparer ma rencontre avec le tuteur de l'élève et consulter les enseignants par écrit en faisant circuler une fiche d'observation de leur adolescent.
- Laisser de côté certains dossiers ou les retarder. Prendre le temps de planifier les rencontres. Se donner une démarche qui sauve du temps. Impliquer ceux qui sont concernés (parents, enfants).

6. **INVESTIR DANS LES RELATIONS HUMAINES:**

- Être physiquement près des personnes et leur parler.
- Je passe toutes les pauses avec les enseignants. C'est un impératif.
- Je mets beaucoup d'importance au suivi des enfants. Je m'implique directement auprès des enfants et des enseignants.
- Disponibilité auprès des élèves lors des rentrées et sorties, avant et après les classes. Féliciter le plus possible les élèves. Leur parler individuellement le plus souvent possible. Sortir aux récréations. Régler les problèmes rapidement.

- Concernant la présence informelle, je vais aux récréations, aux entrées et aux sorties.
- M'obliger à prendre la pause avec le personnel.
- Dans le but de mieux connaître les élèves et de mieux me faire connaître d'eux, je passe la période qui leur est dévolue pour dîner avec eux, à la cafétéria, à la place publique. Je travaille avec le conseil des élèves à l'élaboration de certaines activités, etc.
- Voici ma stratégie: je ne parle pas seulement pour obtenir des choses, je parle pour demander, je parle pour remercier, je parle pour parler. Je vais à la récréation du midi avec les élèves pour créer des liens, pour qu'ils me voient autrement que seulement l'autorité.
- J'y mets beaucoup d'amour et de compréhension. Je me fais complice des personnes. Je valorise. Je trouve important d'aider les personnes à se connaître, à s'actualiser; à se dépasser et surtout à agir pour "être fier de soi" et de son école. La vie est facile, il ne faut pas la dramatiser.
- Les contacts formels sont des temps importants qui me permettent d'établir une bonne relation avec les élèves afin qu'ils soient heureux à l'école.
- Je suis très près de mes enseignants. Je suis beaucoup à l'écoute de leurs besoins, de leurs problèmes, de leurs suggestions. Je les appuie beaucoup et j'essaie de les valoriser et ainsi de créer un climat de confiance et de sécurité. Ainsi, la plupart donnent leur maximum.
- Beaucoup de plancher pour que les élèves connaissent autre chose que le côté préfet de discipline de mon rôle. Rencontre des représentants de classe, café étudiant le midi, projets, motivations, récompenses, etc.
- Je vais souvent au-devant des enseignants pour jaser de leurs problèmes. Lors des déplacements, je suis dans les corridors pour échanger avec les étudiants. Une fois par semaine, je rassemble tous les étudiants pour faire le bilan des gestes positifs sur le projet de l'école "Le respect". J'en profite pour faire quelques mise-au-point.

7. CRÉER UN PROJET RASSEMBLEUR:

- Tabler sur la complicité du personnel d'une école pour créer un projet spécial.
- Participation des personnels à l'élaboration du Projet éducatif. Innovation en activité parascolaire. Groupe parrainage, dépannage, etc. Soutien aux élèves, climat de confiance permanent direction -vs- professeurs.
- Complicité des personnels pour intégrer l'élève marginal. Publier les efforts et les bons résultats. Organisation du cahier de conduite.
- Mise en place de périodes d'étude structurée de 16:00 à 18:00 deux jours par semaine. Pairage des élèves forts avec des élèves dans le besoin. Promotion de l'effort et de l'excellence: tableau d'honneur, gala de la fierté.
- Projet particulier de motivation d'étude après la classe et projet de lecture en 1ère année.
- Système d'auto-évaluation des élèves très bien structuré.

8. ÉTABLIR DES STRUCTURES EFFICACES à moyen et long terme:

- Simplification des tâches pour les plans d'intervention.
- Formation d'un comité qui a pour mandat de porter plus loin la réflexion sur le Projet éducatif. Mise en place de perfectionnement en enseignement stratégique.
- Plan d'intervention auprès des élèves: travail d'équipe, clarification du rôle et responsabilités des TES, PNE, tuteurs et enseignants. Communication efficace.
- Formation de comités de travail à l'intérieur de l'école, auxquels participent des enseignants, des professionnels, des personnels de soutien s'il y a lieu et un membre de la direction de l'école et même des étudiants en certaines occasions.
- Formation d'un groupe (25 enseignants) sur une base volontaire pour s'habiliter à travailler avec la démarche de résolutions de problèmes.
- Mise en place d'un conseil des élèves pour une plus grande implication des élèves.
- Surtout pour la supervision pédagogique en établissant un calendrier d'opération; pour les mesures d'appui pédagogique, en mettant en place des procédures plus efficaces pour l'inscription des élèves.
- Toutes les opérations sont élaborées en système dépistage informatisé (échecs/succès + comités + rencontres avec les élèves + informations aux parents + suivi). Nous améliorons à chaque année le système en raffinant nos processus d'identification d'information et de suivi afin de consacrer moins de temps à cette tâche tout en améliorant la qualité du service.
- J'ai redéfini le processus de suivi des problèmes disciplinaires (application des règlements) de façon à accélérer son application et à faciliter son appropriation par les enseignants.
- J'ai créé une structure de coordonnateur de niveau avec des enseignants en plus d'une structure de responsable de matières.
- Mise en place d'un comité pédagogique en formation professionnelle qui regroupe les chefs de groupe, les conseillers pédagogiques et les professionnelles. Rencontre individuelle des chefs de groupe sur le fonctionnement pédagogique de leur département, exercices de travaux pratiques, respect des contenus, évaluation formative et sommative, interrogation et recherche de solutions en regard des échecs, etc.
- Pour limiter les interventions disciplinaires au bureau, les enseignants, avec des rapports écrits, peuvent acheminer les élèves en difficulté de comportement à la bibliothèque. Là, l'élève aborde une réflexion (en cahier spécialement conçu). Graduellement ou à chaque visite, le parent est informé par téléphone et ce n'est qu'après la 3e visite que je reçois l'élève et convoque le parent.
- Mise en place d'une belle collaboration avec les conseillers en orientation scolaire. Mise en place d'une structure des conseillers et titulaires pour dépister et aider les élèves en difficulté.
- Suivi particulier de certains élèves en difficulté d'apprentissage pour qui les enseignants demandent mon appui. Mon rôle principal est de "prendre soin" de mes enseignants afin qu'eux "prennent soin" de leurs élèves et voient à leur réussite.

9. S'AUTO-ÉVALUER

- **Être capable d'évaluation personnelle et d'auto-critique.**
- **Je m'évalue et m'auto-critique régulièrement. Je m'efforce de bien percevoir et de bien saisir les besoins puis à les convertir en objectifs de travail.**

NUANCES:

La question était: **"Avez-vous découvert ou mis au point quelques stratégies...?"**

- Globalement, les directeurs et directrices répondent:	Non - 52.7%	Oui - 47.3%
- Au secondaire, les directeurs et directrices répondent:	Non - 50.91%	Oui - 49.09%
- Au secondaire, les directeurs seuls répondent:	Non - 54.35%	Oui - 45.65%
- Au secondaire, les directrices seules répondent:	Non - 50%	Oui - 50%
- Au primaire, les directeurs et directrices répondent:	Non - 56.16%	Oui - 43.84%
- Au primaire, les directeurs seuls répondent:	Non - 66.67%	Oui - 33.33%
- Au primaire, les directrices seules répondent:	Non - 33.5%	Oui - 62.5%

Il semble donc, pour le plus grand bien de la réussite éducative des élèves, que l'imagination créative soit à son maximum lorsqu'elle est féminine et au primaire.

QUESTION 5 - "Si de votre charge globale de travail, vous pouviez laisser tomber une tâche, cette tâche serait (dans un ordre décroissant):

---

1. **Les surprises:** évier bouché, abreuvoir brisé, thermostat déréglé, absence de sable sur le stationnement, vitre cassée, manifestation d'élèves, tempête de neige, etc.

   Cette tâche vaut 3.13% du temps de la semaine évalué à 48.4 heures, soit 1.52 heure.

2. **Les réunions à la commission scolaire:** coordination entre les écoles, suivi et évaluation des grands objectifs de la commission scolaire.

   Cette tâche vaut 7.63% du temps de la semaine, soit 3.69 heures.

3. **Le transport scolaire:** régler les problèmes d'autobus et sévir face aux élèves indisciplinés et turbulents.

   Cette tâche vaut 1.28% du temps de la semaine, soit 0.62 heure.

4. **L'approvisionnement de l'école et l'entretien de la bâtisse.**

   Cette tâche vaut 2.06% du temps de la semaine, soit 1.00 heure.

5. **Le moment de l'information:** prendre connaissance des revues éducatives, des avis du Ministère, des directives de la commission scolaire, des rapports du Conseil supérieur de l'éducation, des exemplaires des nouveaux manuels scolaires, des publicités de tous genres, des demandes d'affichage dans l'école, etc.

   Cette tâche vaut 6.33% du temps de la semaine, soit 3.06 heures.

   OU

   Le contrôle des retards et des absences des élèves et le suivi à y apporter.

   Cette tâche vaut 2.03% du temps de la semaine, soit 0.98 heure.

Peut-être y aurait-il lieu de regarder quelques stratégies pour les tâches valant respectivement 7.63% (les réunions à la commission scolaire) et 6.33% (le moment de l'information) du temps de la semaine: c'est l'équivalent de plus d'une demi-journée par semaine.

Le temps ainsi récupéré irait au profit de la tâche suivante (en ordre décroissant):

1. Les échanges formels avec les professeurs: leur travail, rencontre de supervision, etc.
2. Le suivi à donner aux projets en marche: semaine thématique, rafraîchissement annuel du Projet éducatif, etc.
3. Les rencontres individuelles d'élèves à mon bureau: félicitations, réprimandes, expulsion de cours, drogue, problème de comportement, etc.
4. Le plan d'intervention personnalisé: élaboration, suivi et évaluation.
5. L'animation de la vie étudiante: activités para-scolaires, réunions avec le Conseil étudiant, voyages-échanges, projet de vie étudiante, etc.
6. Les échanges informels avec les professeurs: café, etc.

NUANCES: entre le Primaire et le Secondaire

"TÂCHE QUE VOUS LAISSERIEZ TOMBER"

PRIMAIRE	SECONDAIRE
1. Les surprises.	1. Les surprises.
2. Les réunions à la commission scolaire.	2. Les réunions à la commission scolaire.
3. Le transport scolaire et ses problèmes.	3. Le contrôle des retards et des absences des élèves.
L'approvisionnement de l'école et l'entretien de la bâtisse.	

"LE TEMPS AINSI RÉCUPÉRÉ IRAIT À..."

PRIMAIRE	SECONDAIRE
1. Les échanges formels avec les professeurs: leur travail, rencontre de supervision, etc.	1. Les échanges formels avec les professeurs: leur travail, rencontre de supervision, etc.
2. Le plan d'intervention personnalisé: élaboration, suivi et évaluation.	2. Les rencontres individuelles d'élèves à mon bureau: félicitations, réprimandes, expulsion de cours, drogue, problème de comportement, etc.
3. Le suivi à donner aux projets en marche.	3. Le suivi à donner aux projets en marche: semaine thématique, refraîchissement annuel du Projet éducatif, etc.

NUANCES: au Primaire, entre les Directeurs et les Directrices

"TÂCHE QUE VOUS LAISSERIEZ TOMBER..."

DIRECTEURS	DIRECTRICES
1. Les surprises.	1. Les surprises.
2. Les réunions à la commission scolaire.	2. L'approvisionnement de l'école et l'entretien de la bâtisse.
3. L'approvisionnement de l'école et l'entretien de la bâtisse.	3. Le transport scolaire et ses problèmes.

"LE TEMPS AINSI RÉCUPÉRÉ IRAIT À..."

DIRECTEURS	DIRECTRICES
1. Les échanges formels avec les professeurs.	1. Les échanges formels avec les professeurs.
2. L'animation de la vie étudiante.	2. Le plan d'intervention personnalisé.
3. Le suivi à donner aux projets en marche.	3. Le suivi à donner aux projets en marche.

QUESTION 6 - Lorsque sondés sur ce qu'ils estiment être la base de leur pouvoir comme directeur d'école, les directeurs et les directrices répondent: (voir le graphique de la page suivante)

(19.7%) Ma disponibilité et mon ouverture à l'égard du personnel.

(19.2%) Ma personnalité et le rôle que j'assume dans l'école.

(18.2%) Mon souci constant de la réussite scolaire des élèves.

(17.7%) Ma conviction profonde de l'importance de l'école.

(10.1%) Mes années d'expérience.

(9.9%) Ma formation académique.

(5.1%) Mon engagement par la commission scolaire.

NUANCES: au Secondaire, entre les Directeurs et les Directrices

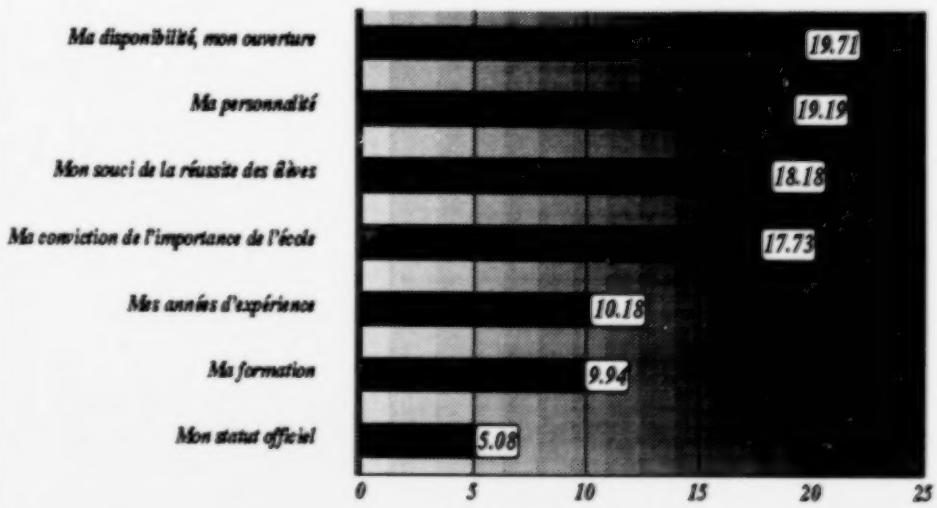
"LA BASE DU POUVOIR DES DIRECTEURS ET DES DIRECTRICES"

DIRECTEURS	DIRECTRICES
1. Ma disponibilité et mon ouverture à l'égard du personnel.	1. Ma conviction profonde de l'importance de l'école.
2. Ma personnalité et le rôle que j'assume dans l'école.	2. Ma personnalité et le rôle que j'assume dans l'école.
3. Ma conviction profonde de l'importance de l'école.	3. Ma disponibilité et mon ouverture à l'égard du personnel.

N'est-ce pas là l'affirmation d'un leadership d'implication et d'un leadership de compétence?

> "Les responsabilités assumées par les gestionnaires de l'éducation dans le cadre d'orientations nouvelles requièrent des compétences spécifiques. On a parlé, entre autres, de l'importance d'adopter des attitudes d'ouverture à l'endroit des personnels et des milieux, de démontrer des aptitudes pour le leadership et la communication et de posséder des habiletés sur le plan de la vision, de l'organisation et de l'évaluation des services. En clair, on a évoqué un portrait de gestionnaire inspiré par des préoccupations éducatives, capable de décision et d'action dans son milieu, en collaboration avec les personnels qui y oeuvrent."
>
> (C.S.E. mars 1993, p.44)

Q.6 J'estime que la base de mon pouvoir comme directeur d'école, c'est :

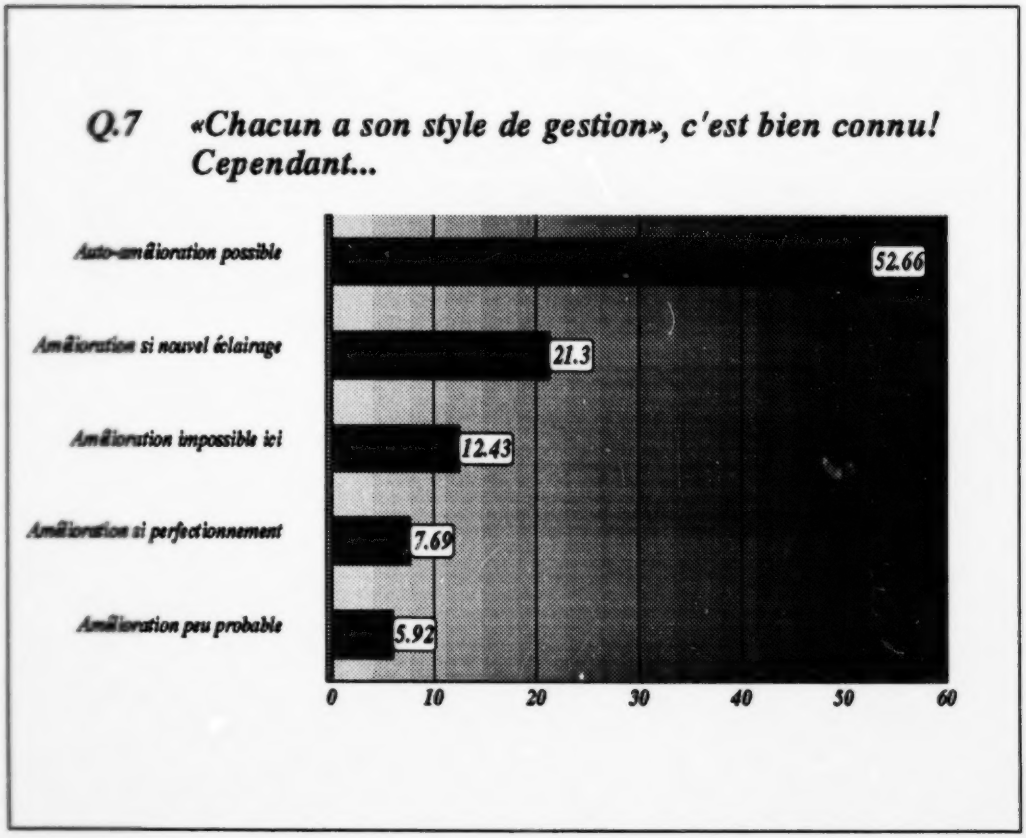


QUESTION 7 - L'énoncé 7 se lisait comme suit: "Chacun a son style de gestion, c'est bien connu!" Cependant...

Soixante-quinze pour-cent (75%) des directeurs ont déclaré: "Je sais que je pourrais améliorer des choses en y réfléchissant" et "Je modifierais des choses si on m'en proposait de meilleures".

Voilà des réponses qui sont stimulantes pour une association et qui justifieraient à elles seules si besoin était l'opportunité de ce questionnaire!

Si l'on ajoute à ces réponses des réflexions personnelles telles que: "Ce questionnaire m'a obligé à réfléchir sur mes valeurs et sur mon vécu" et "J'ai répondu, j'y ai repensé, j'ai modifié des réponses", il y a là ouverture à l'amélioration personnelle et organisationnelle!



QUESTION 8 - "Quel point vient compliquer le plus la gestion de mon école?"

Les directeurs estiment que ce qui vient compliquer le plus la gestion de leur école, c'est dans l'ordre et avec des pourcentages significatifs:

(25%) Les nombreuses demandes pressantes du milieu pour ci ou pour ça.

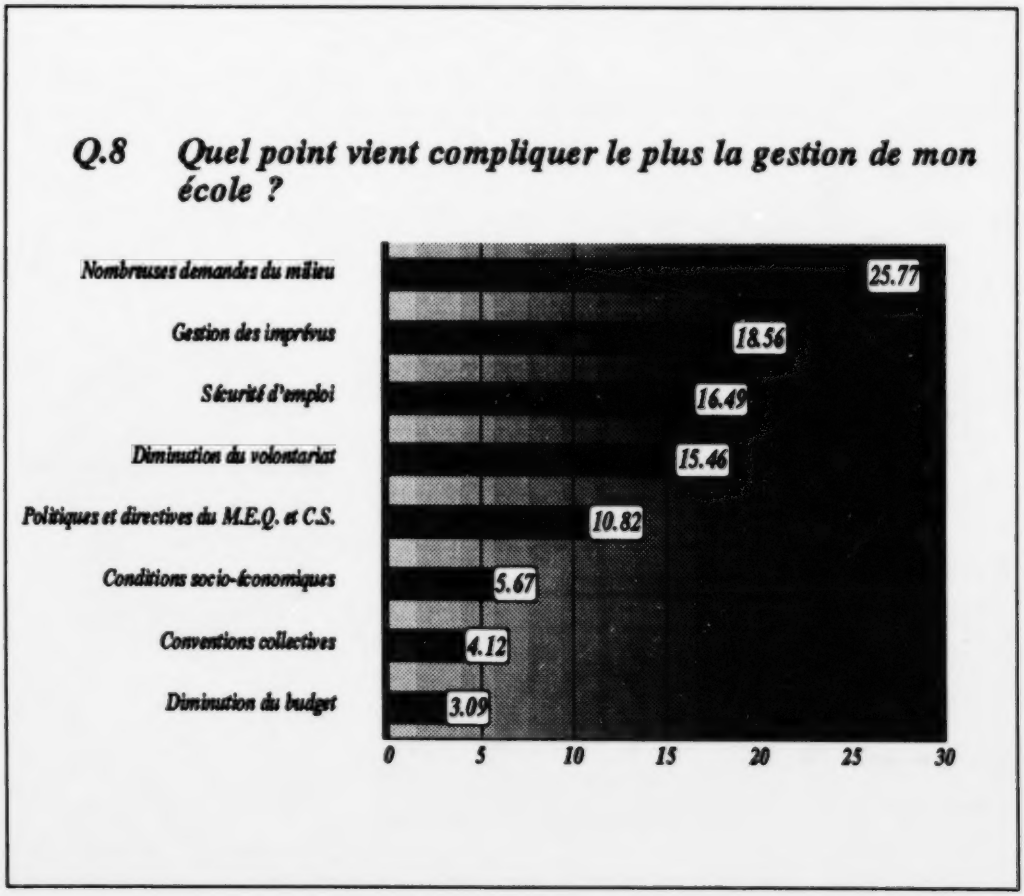
(18%) La gestion des imprévus.

(16%) La sécurité d'emploi blindée des personnels.

(15,5%) Le vieillissement de mon personnel: baisse de la disponibilité pour les projets spéciaux et diminution du volontariat pour le temps supplémentaire.

(10,8%) Les nombreuses politiques et directives du Ministère et de la commission scolaire.

Mais les directeurs du secondaire, seuls, ont noté en premier lieu: "La sécurité d'emploi blindée des personnels" (22%).



QUESTION 9 - "D'après vous, quelle serait la principale perception négative du personnel de votre école à votre égard?

Agréable surprise que la réponse à cette question.

Avec une belle assurance, plus de 40% des personnes répondent: "Je ne sens pas de perception négative à mon égard". Signe des temps? Réconciliation syndicale? Optimisme béat?

Il est quasiment rassurant de trouver à côté de cette affirmation les traditionnels énoncés:

(13.4%) Il passe trop de temps dans l'administration.

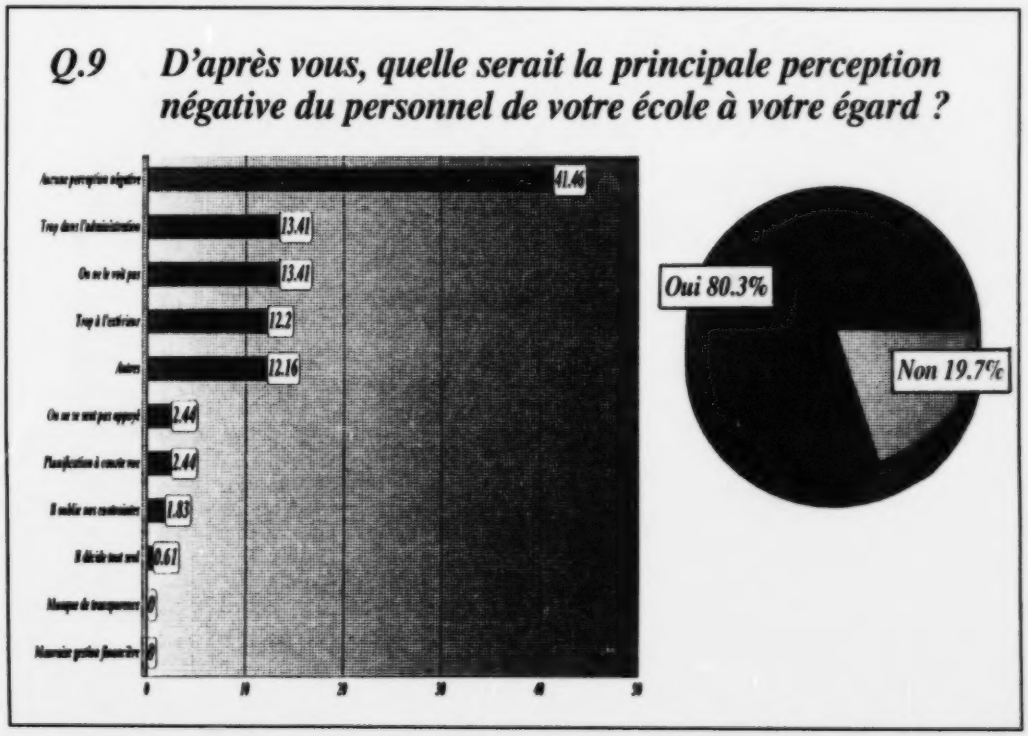
(13.4%) On ne le voit pas assez dans l'école.

(12.2%) Il passe trop de temps à l'extérieur de l'école.

Et, dans les perceptions négatives individuelles signalées, retenons les deux suivantes: "il prend trop pour l'enfant" et "il appuie les élèves dans certaines situations". C'est faire référence, ici, à de délicates situations, mais il est comme rassurant de savoir que la vision de l'élève puisse éclater en toute clarté!

D'autre part, c'est avec un solide 80% que les directeurs croient ces perceptions conformes à la réalité.

Nuance au secondaire cependant: un directeur sur 3 a l'impression d'être mal perçu! Ces directeurs ont répondu qu'ils croyaient ces perceptions non conformes à la réalité.



QUESTION 10 - "D'après vous, quelle serait la principale perception positive du personnel de votre école à votre égard?"

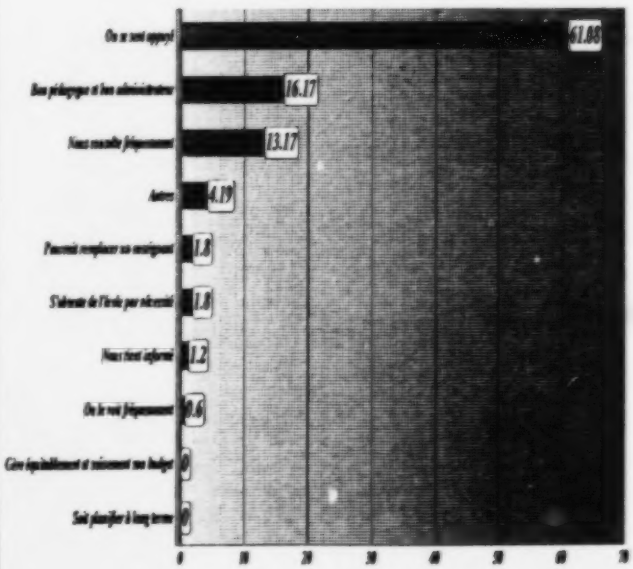
Voici également une réponse rafraîchissante. On y trouve en premier lieu: "On se sent appuyé et soutenu par la direction" (61%). Puis, "Il est aussi près de la pédagogie que de l'administration" (16%) et "Il nous consulte fréquemment pour toute décision" (13%) soit un total de 90%. Au niveau des perceptions individuelles, notons ces deux-ci: "On le voit fréquemment dans les classes" et "Il est humain et il prend le temps de nous écouter".

J'imagine que lire ces phrases le lundi matin aide à bien démarrer la semaine!

Observation inattendue: en cinquième position, de ces perceptions positives et sur un pied d'égalité, on trouve au primaire la perception "Il ne s'absente de l'école que par nécessité et au secondaire "Il pourrait facilement remplacer un enseignant à pied levé."

J'aurais plutôt pensé que la perception du secondaire aurait émané du primaire et vice versa.

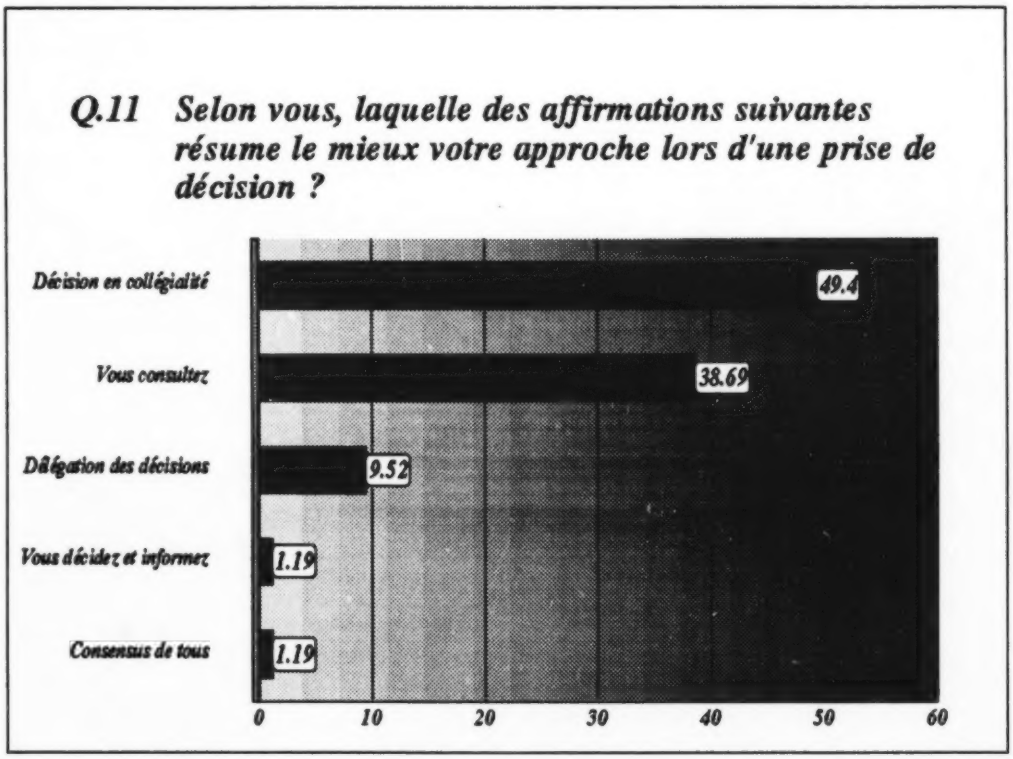
Q.10 D'après vous, quelle serait la principale perception positive du personnel de votre école à votre égard ?



QUESTION 11 - "Votre approche lors d'une prise de décision."

Le processus de prise de décision chez les directeurs d'école tourne autour des deux clés suivantes: "Vous prenez votre décision en collégialité avec les membres de votre personnel" (50%) et "Vous demandez des avis avant de prendre votre décision" (38%).

Si quelqu'un s'interroge encore sur le style autocratique qui a pu avoir cours, notons que le présent sondage n'a trouvé qu'un faible 1% du style: "Vous prenez votre décision et vous en faites part aux autres".



QUESTION 12 - "L'encadrement réglementaire venant du Ministère et de la commission scolaire."

Quant à la perception que les directeurs d'école ont de "l'encadrement réglementaire venant du Ministère et de la commission scolaire", on retrouve bien sûr, à 55%, "Il me fixe les balises dont j'ai besoin et me laisse une marge de manoeuvre suffisante" et, à 32%, "Il me donne l'impression d'être l'exécutant des décisions du Ministère et de la commission scolaire".

Mais, suite à l'ouverture faite dans le rapport du CSE, nous avons voulu sonder la perception suivante: "Il m'oblige parfois à ignorer certaines directives pour rendre mon travail plus productif". 11% des directeurs ont choisi cet énoncé en ajoutant les commentaires suivants:

"De façon générale, c'est bien! Mais dans certains cas, le cadre est trop ferme et il arrive qu'on doive en sortir pour survivre. Il y a tellement de règles qu'il arrive qu'on oublie!"

"La délinquance créative..."

"On passe tellement de temps en réunion pour déterminer ce que le Ministère et la commission veulent qu'on fasse qu'il ne nous reste pas assez de temps pour le faire."

"Quand un objectif est prioritaire et dans l'intérêt des élèves, je contourne ou je combats une politique trop lourde, pas économique ou contraignante."

QUESTION 13 - "Le comité avec lequel j'aime le plus collaborer."

Le comité à l'intérieur de l'école avec lequel le directeur aime le plus collaborer se révèle être le Conseil d'école ou Conseil syndical (30%) parce que "c'est le comité stratégique de l'école; c'est là que prend source et que se concrétise la gestion participative".

La seconde cote d'amour (23%) va au comité particulier de chaque école: comité des chefs de groupe, assemblée générale, comité d'aide à l'élève, comité de motivation, etc. Et, la raison qui soutiendrait ce choix: "Les retombées me semblent satisfaire concrètement les besoins du milieu".

Viennent ensuite le Conseil d'orientation (17%) et le Comité d'école (15%): "Les membres se donnent des projets et ils secondent ceux de l'école. Ils sont un appui précieux à l'école".

Au secondaire seulement, on préfère collaborer avec le Conseil d'orientation (15.8%) plutôt qu'avec le Comité d'école (8.8%).

Mais il y a aussi, au primaire, l'aspect de redondance qui est souligné: "Je suis au primaire et il y a un comité de trop entre le Comité d'école et le Conseil d'orientation. J'ai horreur du mémérage à ces comités" et "Dans mon école, le Comité d'école et le Conseil d'orientation ne font qu'un".

QUESTION 14 - "Le comité avec lequel j'aime le moins collaborer."

Et, pour faire bonne mesure, le questionnaire demandait aux directeurs d'indiquer le comité avec lequel ils aimaient le moins collaborer! Cette fois, le Conseil d'école ou le Conseil syndical, le Comité d'école et le Conseil d'orientation recueillent le même nombre de voix négatives (27%).

Les reproches au Conseil syndical: "Le syndicat est un mouvement ayant pour objet de grouper les personnes pour la défense de leurs intérêts; le mot intérêt signifie souci exclusif de ce qui est avantageux pour soi ou égoïsme".

"J'aime la transparence... mais est-ce stratégique avec un Conseil syndical?"

"Le Conseil syndical est un chien de garde syndical et non un partenaire avec lequel les meilleures décisions devraient être prises."

Quant à la redondance Conseil d'orientation / Comité d'école, elle est, cette fois, nettement soulignée:

"Il y a un comité de trop, il faudrait garder seulement le Conseil d'orientation et faire disparaître le Comité d'école."

"Le Conseil d'orientation est un comité créé pour répondre aux attentes de certains individus: c'est inutile. Le Comité d'école devrait être le seul comité de parents."

Il faudrait ici pousser l'analyse un peu plus loin: ces reproches originent-ils également des grosses et des petites écoles. En effet, ces dernières risquent davantage de voir les mêmes parents siéger au Comité d'école et au Conseil d'orientation.

Cela reste à voir!

CONCORDANCE DES QUESTIONS 13 ET 14:

Question 13 - Le comité avec lequel j'aime le plus collaborer:

Conseil d'école ou Conseil syndical: 30.63%

Question 14 - Le comité avec lequel j'aime le moins collaborer:

Conseil d'école ou Conseil syndical: 26.76%

Ce ne sont pas les mêmes répondants qui "aiment le plus" et "aiment le moins" le Conseil d'école ou Conseil syndical.

Exemples:

Répondant 1

Aime le plus le conseil d'école ou le conseil syndical: "Bonne collaboration des professeurs".

Aime le moins le comité d'école: "Difficultés pour certains parents de suivre les dossiers".

Répondant 2

Aime le plus le comité d'école et le conseil d'orientation pour "sentir le pouls du milieu".

Aime le moins le conseil d'école ou le conseil syndical: "J'ai l'impression qu'on veut toujours m'arracher quelque chose".

Répondant 3

Aime le plus le comité d'école: "Ce sont des gens simples, confiants dans l'école".

Aime le moins le conseil d'école ou le conseil syndical: "Je n'aime pas la confrontation".

Répondant 4

Aime le plus le conseil d'école ou le conseil syndical: "Il faut tout d'abord obtenir des consensus au niveau du personnel de l'école".

Aime le moins le comité d'école et le conseil d'orientation: "Un comité de trop".

Répondant 5

Aime le plus le comité pédagogique de la formation professionnelle.

Aime le moins le conseil d'école ou le conseil syndical: "Trop centré sur la formation générale et aucunement sur la formation professionnelle".

QUESTION 15 - "Que faites-vous des nombreux rapports que vous recevez?"

Il est bien connu que les directeurs et directrices reçoivent régulièrement de nombreux rapports, tous très pertinents à leur fonction. Et, émergeant de toute cette littérature, les rapports du Conseil supérieur de l'Éducation ne sont pas les moindres. Mais que font-ils de tous ces rapports?

Quelque 45% des directeurs lisent ces rapports, soit comme une documentation de base pour être au fait des orientations à venir, soit pour alimenter leurs interventions aux tables qu'ils président.

Quelque 30%, hélas, déplorent manquer de temps pour les lire ou n'ont le temps de lire que la table des matières:

"Je trouve qu'ils sont trop volumineux pour notre usage général."

"Je lis la conclusion des chapitres et la conclusion du document. Le texte est souvent trop long et trop compliqué; un condensé serait suffisant!"

"On devrait contraindre les "faiseux de papier" à n'écrire qu'une page par semaine au maximum et à l'écrire à la main."

Les autres directeurs, soit ne liront que certains rapports jugés plus liés à des aspects de la tâche, soit feront relever et distribuer aux enseignants certains passages percutants, soit calmeront leur conscience en apportant ces documents pour lecture à la maison.

QUESTION 16 - "Les nouvelles réalités sociales et l'école."

Parmi les nouvelles réalités sociales énumérées dans le questionnaire, les directeurs ont indiqué, dans cet ordre, celles qui viennent rendre plus complexe la gestion de l'école:

1° La démission de certains parents face à leurs responsabilités parentales.

2° La perte du sens des valeurs.

3° Les nouvelles structures de la famille: la famille monoparentale, la famille reconstituée.

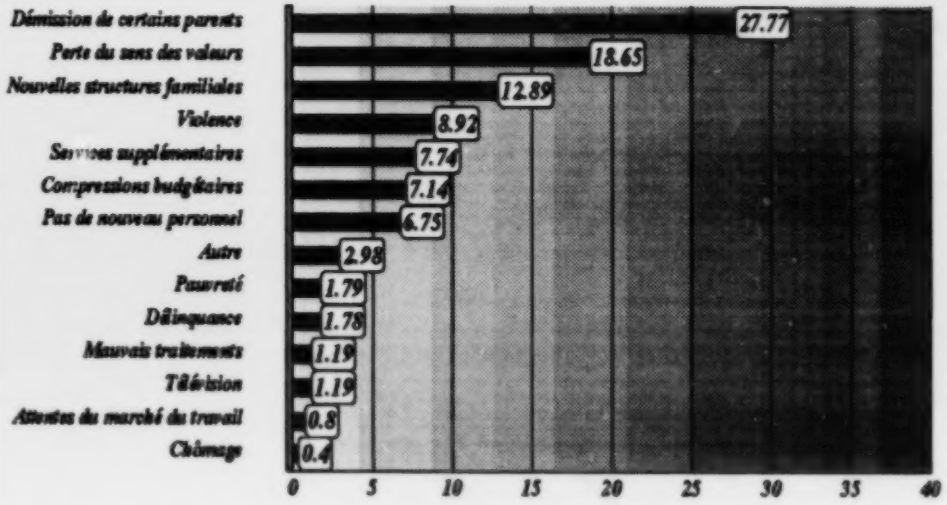
4° La montée de la violence.

5° La pression du milieu pour une plus longue prise en charge quotidienne des élèves par l'école: service de garde, période d'étude pour devoirs et leçons.

Un commentaire globalisant témoigne ici de la complexité de la gestion actuelle de l'école:

"L'incompréhension de tous les autres intervenants en amont ou en aval, à gauche ou à droite, qui ne connaissent l'école que par un volet et ignorent tous les autres. La complexité des décisions que j'ai à prendre en fonction de tous les paramètres dont je dois tenir compte. Je dois démontrer constamment sans souvent être compris. Seuls les collègues peuvent comprendre! J'en suis souvent à chercher le moyen d'influencer une décision plus que de l'expliquer, redoutant l'éternelle incompréhension ou manque de volonté des autres intervenants."

Q.16 Parmi les nouvelles réalités sociales suivantes, lesquelles viennent rendre plus complexe la gestion de votre école ?



QUESTION 17 - "Le choix des souhaits."

Le questionnaire permettait un moment de rêve pendant lequel un souhait ayant été réalisé, la gestion de l'école gagnait beaucoup en efficacité!

Voici les cinq souhaits qui ont été le plus retenus:

1° Une stratégie concertée de tout le personnel de l'école où chacun fournit son 100% volontairement et avec enthousiasme.

2° La mise en place d'une stratégie pour améliorer la réussite éducative dans mon école.

3° Une plus grande disponibilité des enseignants.

4° Du temps pour planifier à plus long terme.

5° Une autonomie plus grande face à ma commission scolaire.

QUESTION 18 - "Le climat de l'école."

Les directeurs se sont dits d'accord à 75% avec cette citation du Conseil supérieur de l'Éducation:

> **"Il semble que le climat de confrontation et d'affrontement qui régnait fasse maintenant place à un début de collaboration au moins sur les objectifs."**

21% estiment le climat de leur école teinté d'indifférence et finalement, un faible 4% parle encore d'un climat de confrontation et d'affrontement.

Et, le climat de collaboration suscite les témoignages suivants parmi beaucoup d'autres:

"Les enseignants acceptent de réfléchir avec la direction sur les orientations de l'école et se concertent sur les actions à entreprendre et à réaliser."

"Les ténors syndicalistes revanchards des années '70 sont isolés et considérés comme des dinosaures par les autres."

"Réunion pédagogique sur base volontaire et tous les enseignants sont présents."

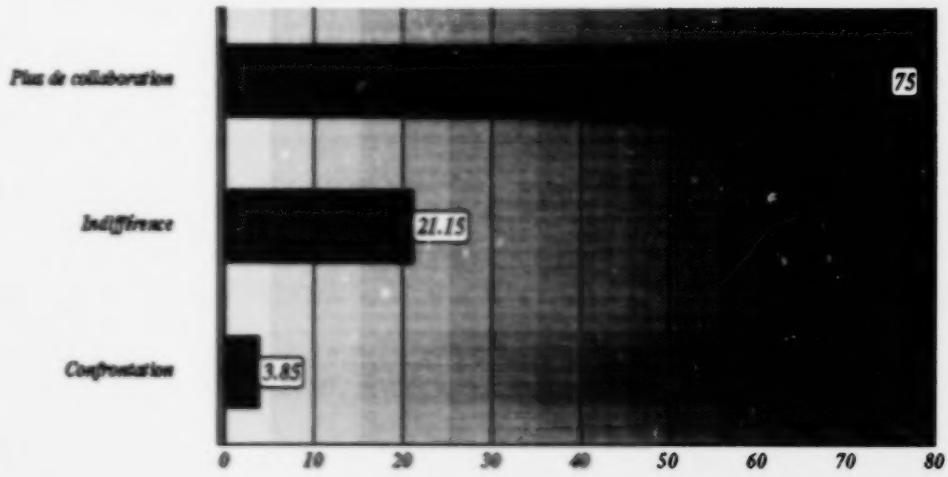
"Les enseignants participent volontiers à divers projets mis de l'avant par la direction: non-violence, plan de redressement en français, projet de perfectionnement."

"Je sens un esprit de collaboration au CPEE, un désir de solutionner les problèmes sans compliquer les choses simples."

"Tout le monde met l'emphase sur des objectifs réalistes et sur un climat d'école intéressant."

"Le Projet éducatif s'élabore en concertation avec tous les intervenants. Le volontariat est fréquent."

Q.18 ***«Dans certaines écoles, il semble que le climat de confrontation et d'affrontement qui régnait fasse maintenant place à un début de collaboration au moins sur les objectifs.»***



QUESTION 19 - "La question de la supervision du personnel à l'école!"

Quarante-cinq pourcent (45%) des directeurs et directrices affirment: "Je rencontre chacun à chaque année formellement". C'est clair, net et précis. Mais ce n'est pas partout si simple: 44% des directeurs font effectivement eux aussi de la supervision mais suivant des formules adaptées ou des fréquences appropriées qui ont généré ici au-delà de 100 commentaires! La lecture de ces commentaires laisse une impression de vie intense dans chaque école. On a l'impression d'être à la place du drapeau dans le bureau du directeur. C'est presque du voyeurisme... mais c'est fascinant!

"A chaque étape, je m'assure du suivi du Projet éducatif de l'école. A cette fin, je rencontre les enseignants individuellement."

"Je travaille avec les équipes-années, je suis invitée dans les classes et de plus, chaque membre du personnel se sait responsable de me faire connaître sa personnalité de pédagogue. Les moyens sont illimités."

"Je rencontre chacun à chaque année formellement, on identifie ce qui est à améliorer, on trouve des moyens et on évalue."

"En plus de rencontrer chacun à chaque année formellement, je rencontre 4 à 5 fois par année les enseignants en équipe de cycle pour discuter strictement pédagogie, ce qui se passe en classe, les difficultés rencontrées, réduire les écarts d'une classe à l'autre, d'un niveau à l'autre, se parler de nos bons coups, de nos projets, etc. Développer du matériel pédagogique pour le cycle ou toute l'école, etc."

"Les directeurs adjoints rencontrent les enseignants formellement. Je m'implique dans certains cas difficiles au niveau de l'aide ou des mesures disciplinaires."

"Je rencontre les enseignants 2 fois: la première pour connaître leurs objectifs de l'année, leurs besoins. Mise en branle de certains projets pour répondre à leurs besoins. Une deuxième fois à la fin de l'année."

"À partir d'une analyse du contenu d'un examen et des résultats; vérification: 1. respect du programme, 2. les habiletés sont-elles travaillées correctement? 3. Par la façon dont les questions sont formulées, mettons-nous l'accent uniquement sur les connaissances? 4. Comment enseigne-t-on telle partie de la matière? A-t-on des moyens stratégiques? A-t-on besoin de perfectionnement? 5. La pondération est-elle respectée?"

"J'ai un plan de supervision écrit chaque année. Ce plan est discuté avec le personnel."

"Je privilégie la supervision des 25 probanistes que j'ai cette année sur les 75 professeurs en formation professionnelle dont je suis responsable."

"Je rencontre chacun 3 fois par année pour échanger sur la pédagogie, sur leur vision de l'enfant et, avec chacun, je propose au moins une action pédagogique à réaliser au cours de l'année, laquelle nous évaluons à la fin de l'année scolaire."

QUESTION 20 - "Évaluation du directeur par la commission scolaire."

Et, en quelque sorte, faisant le pendant de la supervision pédagogique à l'intérieur de l'école, nous trouvons "Mon attitude à propos de mon évaluation par la commission scolaire". Une majorité des directeurs (60%) répond sans ambages: "J'y consens: question de bon sens!"

Quelques directeurs (4%), d'autre part, affirment avec autant de clarté: "Je ne veux rien savoir de cela."

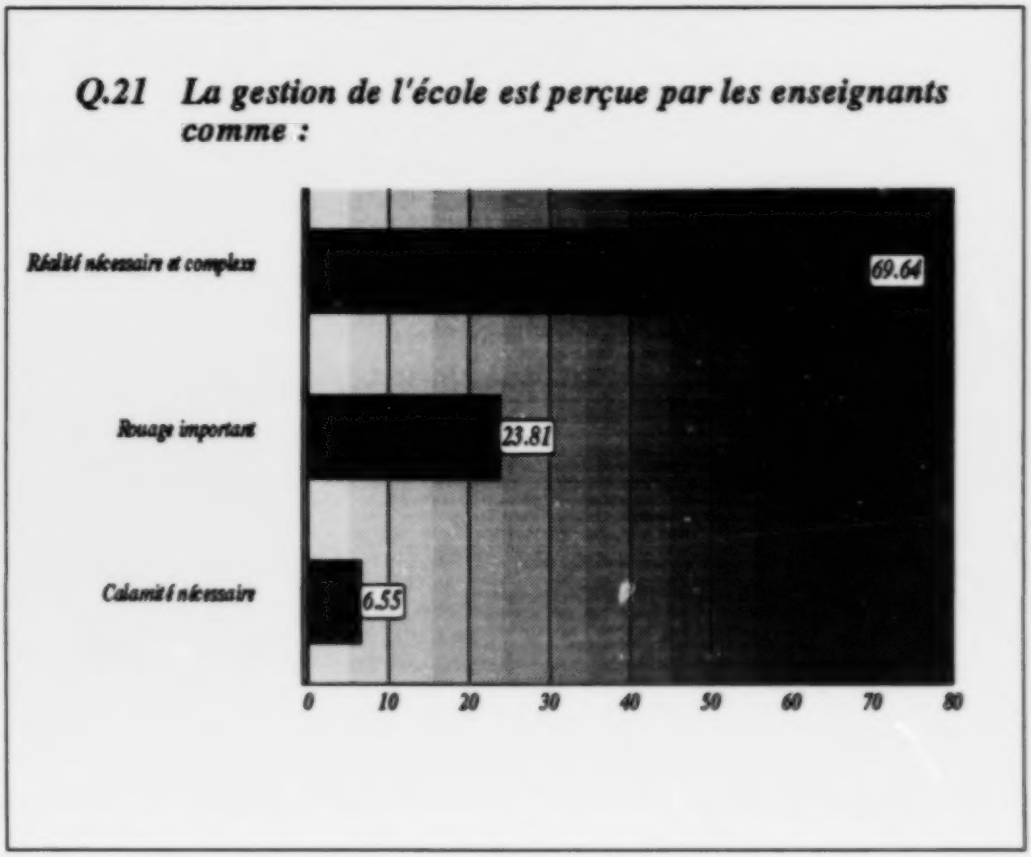
Entre ces deux positions, une belle divergence d'attitudes qui témoignent sûrement des personnes en place et des liens formels et informels établis entre elles! L'anonymat des réponses nous autoriserait-il à sous-titrer cette diversité d'attitudes? Osons!

Méfiant:	"Depuis 15 ans, on ne m'a jamais rien dit sur la qualité de mon travail; c'est très démotivant. Cependant, je ne crois pas que la commission scolaire soit assez près de l'école pour être capable d'évaluer un directeur."
Cynique:	"Les directeurs d'école sont évalués par les commissaires à la pause-café de leur conseil."
Optimiste:	"J'ai au moins l'occasion de parler de mon travail une fois par année à la direction générale et je trouve que ce que je fais vaut la peine d'être raconté."
Apocalyptique:	"Je suis parfaitement d'accord pour rendre des comptes à mes supérieurs dans une approche de saine collaboration. La seule chose à craindre est le jugement."
Conséquent:	"Dans le même esprit que la supervision pédagogique que l'on nous demande de faire avec nos enseignants."
Disciple de Lapalisse:	"J'y consentirais s'il y en avait."
Extra-terrestre:	"Je n'en sais rien. Se fait-il quelque chose? Cela existe?"
Idéaliste:	"J'aimerais qu'on préconise une évaluation formative qui appelle au surpassement et au progrès continu."
Angélique:	"Je ne sais pas si on m'évalue."
Rétro 1980:	"On en parle comme d'une éventualité mais personnellement, je m'y oppose tant qu'on n'aura pas assorti cette évaluation d'une certaine "objectivité" du moins par des grilles adéquates."
Limpide:	"J'applique avec mes enseignants, le même "pattern" que la direction générale avec moi, i.e. supervision, échanges mutuels, confiance, relation d'aide."
Sabbatique:	"Depuis 7 ans, j'ai le sentiment de ne jamais avoir été évalué."
Politique:	"On nous l'a déjà annoncé il y a des années, rien ne se fait!"
Président du C.R.T.:	"J'y consens selon des modalités acceptées par les deux parties".
Futuriste:	Comment peut-on m'évaluer? Seuls, mes personnels peuvent le faire."

QUESTION 21 - "La perception des enseignants sur la gestion de l'école."

Aux yeux de 70% des directeurs, la gestion de l'école, pour les enseignants, est une réalité nécessaire et complexe, surtout s'ils y ont été associés à travers des comités. Et pour 25% des directeurs, la gestion de l'école vue par les enseignants est un rouage important assurant la réussite éducative des élèves. Donc, un total de 95% de perception positive.

Que voilà un terreau propice aux initiatives! Et, n'est-il pas souhaitable que ce même terreau attire des enseignants-jardiniers pour prendre la relève de directeurs qui sont à la 25ième heure de leur carrière?

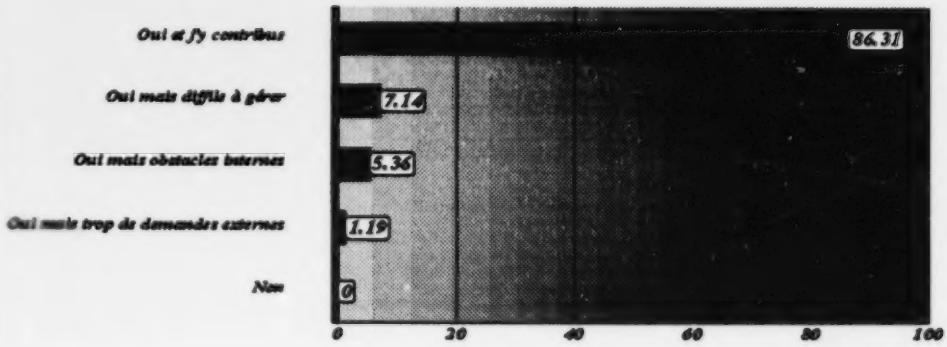


QUESTION 22 - **"Gérer, disait le Conseil supérieur de l'Éducation, c'est créer un climat!"**

Les directeurs d'école croient à 86% avoir du pouvoir sur le climat de leur école. Mais ils ne se contentent pas béatement d'y croire. Ils vont et viennent intelligemment, ils s'activent avec méthode; ils créent, ils participent, ils encouragent, ils admonestent parfois mais ils sont toujours là, jour après jour, vivants piliers, au service de cette école, qu'à travers les témoignages, on sent leur tenir profondément à coeur.

Q.22 ***«Gérer, c'est mobiliser des personnels en proposant une direction. C'est créer un CLIMAT qui fait en sorte que les personnels se sentent «tirés vers le haut». Pour cela, il n'y a pas de directive, il y a la direction.»***

Croyez-vous avoir du pouvoir sur le CLIMAT de votre école ?



Voici quelques-unes des 141 façons vécues et énumérées d'influencer positivement le climat de son école:

1.- FONDEMENTS DU CLIMAT

"Je considère la direction comme le "pilier" de son école. Cela exige un "leadership" et une acceptation de ta personne par toute l'équipe. On a un rôle important et il faut l'assumer.

"Je m'applique à être un être de changement."

"Je pense être celui qui met les éléments en place et qui amène son monde à déterminer une orientation et des objectifs."

"Confiance, respect, valorisation du personnel, information transparente sur mes attentes, ma vision et sur ce qui se passe. Présence constante et soutien. Implication personnelle dans les projets à mener."

"Attentes claires, cohérence, proposition d'objectifs, travail de concertation, information qui circule, respect du rythme de chacun mais proposition de défis, reconnaissance des forces, encouragement et support des initiatives, etc."

"Élaboration d'un projet d'établissement. Évaluation ponctuelle et collective du cheminement des différents dossiers. Communication de mon enthousiasme."

"J'essaie d'être toujours accueillante, disponible, à l'écoute, d'agir le plus vite possible, de ménager les susceptibilités."

"En me positionnant moi-même par mes croyances, mes valeurs; en permettant de s'exprimer, d'être partie prenante des décisions, en étant modèle autant pour le personnel que pour les élèves. Il faut faire, pas seulement dire..."

"Beaucoup d'informations à mes commettants. Consultation et recherche de consensus autour d'une vision de l'école qui fait avancer tout le monde dans la même direction."

"Projet éducatif: priorité au climat... Prise de conscience collective de certaines tensions, exploitation des qualités des personnes.;"

"Réunions équipe-écoles, sociales. J'applique le principe "80-20": je marche avec ceux qui marchent (80), les autres suivent ou débarquent (20)."

2.- SORTES DE CLIMAT

"J'implique beaucoup les intervenants. J'utilise beaucoup l'humour, ce qui contribue à établir une complicité et ce qui crée un climat de travail agréable."

"Compréhension, collaboration, respect et amour. Ensemble, être positif. Je vise à ouvrir les "coeurs" pour mieux développer les têtes."

"Attitude d'ouverture, dialogue constant, beaucoup d'écoute."

"Le moral du personnel enseignant est d'une importance capitale et je cultive les programmes de "diminution des tensions et l'humour". "Amusons-nous jeunesse, amusons-nous toujours, le temps de la jeunesse ne dure pas toujours"."

3.- MOYENS POUR INSTAURER UN CLIMAT

"En faisant de mon mieux ce que je dois faire. En prêchant par l'exemple. En étant présente et à l'écoute. En communiquant à chacun l'information et le feed-back qui lui sont nécessaires. En étant discrète."

"En réglant les problèmes qui se présentent tout de suite. En nommant les choses, en usant de transparence, en impliquant et en valorisant le monde."

"En faisant confiance aux enseignants. En les associant "collégialement" à la gestion de l'école. En les respectant comme professionnels et en démontrant à tous l'importance que j'accorde "aux enfants" qui nous sont confiés."

"Par mon attitude positive et mon espoir en l'avenir."

"En étant exigeant, humain, franc et équitable."

"En faisant de la co-gestion, en faisant confiance à mon personnel et en les responsabilisant."

"En faisant des plans d'action concertés avec tout le personnel, des rappels sur cette concertation lorsqu'il y a relâchement. En faisant beaucoup "d'informel" pour avoir le vrai "pouls" du milieu et réduire l'impact des négatifs."

"En tentant de changer des choses, en amenant les gens à se remettre en question, en proposant des nouveautés pour changer la routine."

"En étant présente, en faisant participer le personnel aux décisions, en appuyant, aidant, supportant et suscitant les initiatives."

"Faire participer les chefs de groupe à toutes les décisions pédagogiques et par le fait même, susciter la consultation des professeurs de chaque département."

"En étant transparent, ouvert, en donnant beaucoup de pouvoir aux personnes via des dossiers spécifiques dont ils sont porteurs, en donnant l'exemple."

"Des rencontres pour discuter des valeurs dans les groupes-classes. En aidant les enseignants qui passent plus difficilement dans certains groupes. Par ma présence auprès des élèves en dehors des heures de cours. Il faut être à l'écoute et donner du temps."

"En portant une attention particulière pour accueillir et écouter tous les membres du personnel, faire en sorte qu'ils se sentent respectés quelles que soient les décisions prises."

"Par mes attitudes et mon leadership. Les gens apprécient un directeur qui sait où il va tout en tenant compte des opinions de l'ensemble des intervenants."

4.- OBSTACLES À UN CLIMAT

"Dès qu'on sent des insatisfactions, des heurts, des plaintes, on réunit les gens; on leur demande d'analyser les causes et de suggérer des actions impliquant tout le monde et on fait l'impossible pour les réaliser au maximum selon nos moyens."

QUESTION 23 -

La question 23 invitait les directeurs à se positionner face à deux affirmations du Conseil supérieur de l'Éducation. Il était demandé dans un premier temps de choisir l'affirmation décrivant le mieux leur milieu tel qu'il était actuellement. Les résultats indiquent que 20% des personnes vivent une réalité où:

> **"*L'uniformité* entre les écoles est souvent préférée à la nécessité de trouver des accommodements divers aux problèmes des milieux éducatifs."** (C.S.E., mars 1993, p.22)

Les autres directeurs (80%) se disent dans un milieu où:

> **"L'examen de la situation dans chaque école devrait normalement révéler quelques initiatives et mettre en relief *quelques pratiques novatrices* sur lesquelles on pourra miser pour valoriser des personnes et à travers elles tout le climat de réussite éducative de l'école."** (C.S.E., mars 1993, p.42)

Dans un deuxième temps, il était demandé de choisir l'affirmation qui décrirait le mieux leur milieu tel qu'ils le voudraient. Cette fois, bien que 4% des personnes restent fidèles à l'affirmation "A", la majorité (96%) s'attache à l'affirmation "B".

Q.23

Affirmation "A": "L'uniformité entre les écoles est souvent préférée à la nécessité de trouver des accommodements divers aux problèmes des milieux éducatifs."

Affirmation "B": "L'examen de la situation dans chaque école devrait normalement révéler quelques initiatives et mettre en relief quelques pratiques novatrices sur lesquelles on pourra miser pour valoriser des personnes et à travers elles tout le climat de réussite éducative de l'école."

Quelle affirmation décrirait le mieux votre milieu tel qu'il est ?

Quelle affirmation décrirait le mieux votre milieu tel que vous le voudriez ?

QUESTION 24 -

La question 24 comportait aussi deux affirmations du Conseil supérieur de l'Éducation:

Affirmation "A": **"Plusieurs directeurs d'école arrivent même à douter de leurs compétences étant donné *le rôle d'exécutants* auquel on les a parfois réduits."** (C.S.E., mars 1993, p.46)

Affirmation "B": **"Que l'on redonne au directeur d'école *un rôle de leadership*, qu'il redevienne en un sens "l'enseignant principal", le maître d'oeuvre de l'équipe-école, celui qui sait susciter la participation des personnels."**
(C.S.E. mars 1993, p.34)

Dans leur milieu actuel, quasi deux directeurs sur trois (63.5%) se reconnaissent dans l'affirmation B. Par ailleurs, il est quand même préoccupant de constater que, en choisissant l'affirmation A, plus d'un directeur sur trois (36.5%) semblait vivre un sentiment de dévalorisation professionnelle.

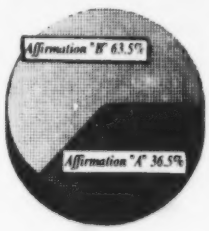
Mais évidemment, si une baguette magique leur en donnait la possibilité, 98% des directeurs et des directrices voudraient un milieu où l'affirmation "B" est la norme de vie.

Q.24

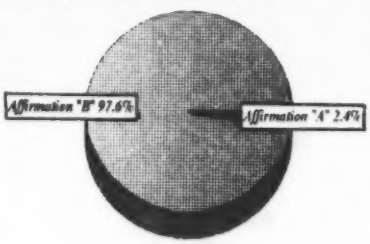
Affirmation "A": "Plusieurs directeurs d'école arrivent même à douter de leurs compétences étant donné le rôle d'exécutants auquel on les a parfois réduits."

Affirmation "B": "Que l'on redonne au directeur d'école un rôle de leadership, qu'il redevienne en un sens "l'enseignant principal", le maître d'oeuvre de l'équipe-école, celui qui sait susciter la participation des personnels."

Quelle affirmation décrirait le mieux votre milieu tel qu'il est ?



Quelle affirmation décrirait le mieux votre milieu tel que vous le voudriez ?



QUESTION 25 - **"La gestion de DEMAIN sera plus axée sur le gouvernement des personnes que sur l'administration des choses, plus mobilisatrice qu'autoritaire, au total plus conviviale que bureaucratique."** (C.S.E., mars 1993, p.53)

Dans votre milieu:

a) Ce DEMAIN vous apparaît comme bien lointain.

b) Ce DEMAIN s'appelle déjà aujourd'hui.

Quels signes vous amènent à penser cela?

Pour le tiers des directeurs (32%), ce DEMAIN apparaît encore comme bien lointain!

"L'ensemble de l'appareil administratif (choses) et l'aspect "bureaucratie" deviennent de plus en plus accaparants."

"Les écoles sont au service des services de la commission et non le contraire."

"La lourdeur administrative, la crainte du changement, le désir très réservé d'implication de plusieurs personnels de gestion."

"Les directeurs sont davantage des exécutants, ils ont peur, ils se sécurisent, ils n'ont pas été formés à être de vrais gestionnaires."

"Les gens sont en place depuis trop longtemps et ils ne bougent plus; ils sont assis sur leur sécurité, enlisés dans leur "certitude": directeur et majorité d'enseignants en place depuis plus ou moins 20 ans."

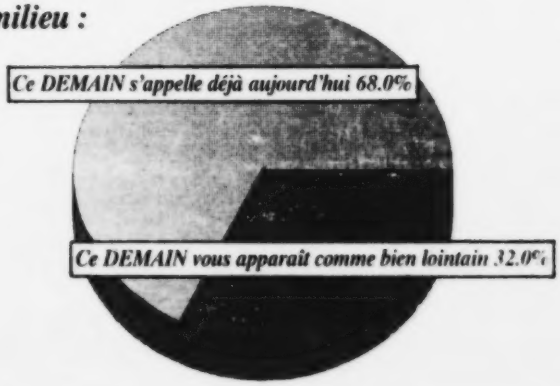
"Tant que les syndicats continueront à reconnaître "l'ancienneté" comme critère ultime de compétence et de stabilité "au poste."

"Trop d'enseignants se croient trop vieux pour changer et bloquent les jeunes et les moins jeunes."

"Avec la décentralisation et les coupures, je crois que le côté bureaucratique s'accentuera malgré tout car les ressources humaines et matérielles seront réduites."

Q.25 ***«La gestion de DEMAIN sera plus axée sur le gouvernement des personnes que sur l'administration des choses, plus mobilisatrice qu'autoritaire, au total plus conviviale que bureaucratique.»***

Dans votre milieu :



Mais pour les deux tiers des directeurs (68%), le Conseil supérieur de l'Éducation a raison:

"La gestion de DEMAIN sera plus axée sur le gouvernement des personnes". Ces directeurs voient même dans certaines attitudes actuelles les germes et ferments de cette gestion renouvelée "plus mobilisatrice qu'autoritaire,... plus conviviale que bureaucratique."

"Je suis un humaniste démocrate qui compte sur la participation des gens pour avancer. Sans implication, pas d'évolution."

"Les gens sont de moins en moins dociles devant l'autorité hiérarchique "pure"; le leadership de compétence est la voie de l'avenir."

"Le constat de ce style de gestion qu'adopte actuellement le directeur de l'école: il se préoccupe de bien informer, il recherche l'adhésion et il exige le respect des décisions."

"L'enthousiasme et l'implication du personnel. Il y a un climat de "connivence" au niveau de l'équipe. Le personnel enseignant, soutien et parents ainsi que les enfants expriment leur "amour" de leur milieu. Il y a des hauts et des bas, cela est normal. Il faut aimer ce que l'on fait et ne pas attendre pour agir. Il est important de prendre sa place et de savoir s'affirmer tout en respectant les gens avec qui l'on travaille."

"Plus de personnes adhèrent volontairement au Projet éducatif de l'école et cela dans leur vécu quotidien à l'école. Les individus, à mon appel, ont tendance à se dire davantage leurs difficultés professionnelles et relationnelles."

"Je sens, je vois du bonheur, du plaisir chez les enseignants, chez les parents et les enfants. Nous travaillons sur l'humain, nous perfectionnons des humains. Les programmes avaient pris beaucoup trop de place."

"Les syndiqués n'obéissent plus automatiquement à une autorité plate, mais s'associent ouvertement et avec engagement à ce qui leur semble être une autorité de compétence."

"Nous avons une perspective d'avenir et notre planification quotidienne est axée sur cette perspective. Et ce n'est pas la perspective du directeur mais de l'ensemble des intervenants."

"Il s'agit de faire naître des initiatives où le personnel se reconnaît, se valorise, où le quotidien prend "sens", où la complémentarité des rôles permet un pas dans une direction significative."

"Les enseignants démontrent de la motivation et de l'implication dans les différents projets que nous avons bâtis ensemble. Des changements s'effectuent dans la pédagogie suite aux partages du vécu..."

"Plus grande implication de tous les personnels; climat plus détendu ces deux dernières années. Augmentation très remarquée aux activités socio-récréatives du Comité social."

"Le goût du partenariat."

"La démarche mobilisatrice par les nouveaux courants: "gestion des apprentissages", "Gestion de classe", "A.P.I.".

"Je passe plus de temps sur la supervision qu'au budget. Je suis plus centré sur l'action que sur les rapports."

"Consultation sur les projets de l'école, rôle actif du CPE (Conseil de l'école), participation aux décisions de la commission et collaboration accrue des services de la commission."

"Déjà, il nous apparaît très clair que nous devons faire "s'engager" les gens plutôt que de les diriger."

"Ce demain est pour bientôt! L'engagement des personnels de l'école, la satisfaction des parents et l'émergence des projets pédagogiques en sont des signes."

CONCLUSION

Vous l'avez lu, vous l'avez senti, l'enthousiasme est toujours fidèle au rendez-vous chez les directeurs d'école. Loin d'être béat, cet enthousiasme est sensible aux réalités sociales qui finissent toujours par rejoindre l'école.

Lors des visites des dix sections de l'Association pour approfondir certaines réponses au questionnaire, il avait été demandé aux vingt directeurs et directrices de répondre à brûle-pourpoint à: "Si vous n'aviez qu'un mot ou une expression pour définir ou caractériser votre rôle à l'école, ce serait: ....." Voici les réponses:

"Leadership", "Leader pédagogique" et "Leadership d'influence pédagogique" ont été privilégiés par 5 personnes. "Pompier" a été retenu par 2 directeurs de grosses écoles secondaires.

"Phare" et ce directeur de le dire avec une teinte de pudeur comme la révélation d'une chose que l'on fait sans s'en vanter. "Huileur", terme employé par celui qui investit beaucoup dans la planification, tellement que à peine quelques gouttes d'huile suffisent pour un déroulement impeccable de l'action. "Mentor", dit cette directrice. Là, rappelez-vous votre histoire grecque et l'Odyssée. Mentor était l'ami du roi Ulysse et le précepteur de son fils Télémaque. Et, un mentor est devenu un guide attentif, un conseiller sage et expérimenté.

"Responsabilisation dans l'école"... dit un autre, qui ajoute d'ailleurs: "ça prend quelqu'un qui porte la responsabilité dans l'école".

"Homme à tout faire", constate un directeur avec réalisme: "on me demande de tout faire; on me croit capable de tout faire; on est responsable de tout aux yeux du Ministère et de la commission scolaire; on est nombreux dans le succès mais on est orphelin dans le malheur."

"Bonne à tout faire... comme une mère ou une grand-mère" qui est toujours prête et qui sait bien faire toute chose: surtout sécuriser les enfants.

"Interface": terme emprunté à l'informatique et venant donner une teinte technique au rôle d'intermédiaire que joue continuellement le directeur dans ses fonctions.

Et, nous avons encore "Créateur de climat intéressant pour tout le monde", "École humaine", "Organiser", "Implication active", "Motivation et avancement", "Être présent"... jusqu'à "Au service de la réussite éducative des élèves".

Voilà un arc-en-ciel qui ne manque pas de couleurs. Et, considérant la variété et la richesse des coloris, il s'agirait même d'un arc-en-ciel double.

Cependant, il est bien connu que dans le quotidien, rien n'est facile, rien n'est gratuit.

C'est parce qu'ils croient dans l'éducation et dans l'avenir des élèves que les directeurs et les directrices d'école maintiennent le cap, qu'ils veillent au grain, qu'ils louvoient au besoin pour éviter roulis et tangage et qu'ils espèrent, ce faisant, conduire à bon port navire et équipage!

"Ainsi chantait mon père... lorsqu'il quitta le port!"

(La Bonne Chanson: air connu)

ANNEXE - I -

LA TÂCHE DES DIRECTEURS D'ÉCOLE

CONSULTATIONS LORS DE L'ÉLABORATION DU QUESTIONNAIRE

1. Ghislaine Guay ..... École primaire Saint-Dominique - Lévis
2. Jean Fafard ..... École secondaire Guillaume-Couture (1er cycle) - Lévis
3. Marc Giguère ..... École secondaire Les Compagnons de Cartier - Sainte-Foy
4. Jacques Ratté ..... École primaire Notre-Dame-de-Foy - Sainte-Foy

ANNEXE - II -

LA TÂCHE DES DIRECTEURS D'ÉCOLE

Comité de pilotage

Michelle Berthelot	Conseil supérieur de l'Éducation
Nicole Gagnon	Ministère de l'Éducation Direction de l'adaptation scolaire et des services complémentaires
Guy Lassonde	Ministère de l'Éducation Direction régionale Québec-Chaudière-Appalaches
Charlotte Plante	Directrice d'école au primaire École Du Tournesol, St-Rédempteur
Yves McNeil	Directeur d'école au secondaire École polyvalente de Lorretteville
Rodrigue Goulet	Personne-ressource pour l'AQPDE Directeur d'école retraité
Michel Longchamps	Président de l'AQPDE
Josée Lamontagne	Agente de recherche et de communication pour l'AQPDE

ANNEXE - III -

LA TÂCHE DES DIRECTEURS D'ÉCOLE

CONSULTATIONS DES SECTIONS DE L'AQPDE

- Dans chaque section, deux (2) directeurs ont été rencontrés.
- Un de ces deux (2) directeurs est au secondaire, l'autre est au primaire.
- Si le directeur vu au secondaire est une femme, un homme sera vu au primaire et vice-versa.
- Si la section de l'AQPDE couvre le territoire de plus d'une commission scolaire, les deux (2) directeurs rencontrés seront rattachés à deux (2) commissions scolaires différentes.

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES			
SECTION	**NIVEAU**	**NOM**	**COM. SCOLAIRE**
1. AMIANTE	Secondaire	Louise G. Phaneuf Thetford-Mines	Thetford-Mines
	Primaire	Carol Landry St-Ferdinand	Black-Lake Disraëli
2. CHARLEVOIX	Secondaire	Paul-Henri Jean La Malbaie	Laure-Conan
	Primaire	Eulalie Bouchard Baie Saint-Paul	Du Gouffre
3. CHAUDIERE	Secondaire	Paul Audet Sainte-Justine	Chaudière-Etchemin Secteur Appalaches
	Primaire	Odette Lessard St-Joseph	Chaudière-Etchemin Secteur Veilleux
4. CHAUVEAU	Secondaire	Lucien Chabot Ancienne-Lorette	Des Belles-Rivières
	Primaire	Lise Renaud Neufchatel	De la Jeune-Lorette
5. DÉSIBOURG	Secondaire	René Bérubé Charlesbourg	De Charlesbourg
	Primaire	Christiane Gamache Charlesbourg	Des Ilets
6. LOUIS-FRÉCHETTE	Secondaire	Raymond Roy St-Anselme	Beauce-Abénaquis
	Primaire	Aline Létourneau Beaumont	Lévis-Bellechasse

SECTION	NIVEAU	NOM	COM. SCOLAIRE
7. ORLÉANS	Secondaire	Paulyne Rodrigue Beauport	Chutes-Montmorency
	Primaire	Claude Samson Beauport	Beauport
8. PASCAL-TACHÉ	Secondaire	Michel St-Pierre St-Pamphile	L'Islet-Sud
	Primaire	Colombe Chamberland St-Jean-Port-Joli	De la Côte-du-Sud
9. DE PORTNEUF	Secondaire	Simon Julien Pont-Rouge	De Portneuf
	Primaire	Gaétane Morasse Neuville	De Portneuf
10. TILLY	Secondaire	Yvon Emond Ste-Croix (Lotbinière)	De Lotbinière
	Primaire	Louise Dépatie St-Nicolas	Des Chutes-de-la-Chaudière

VOIR ANNEXE - IV - : "QUESTIONNAIRE - SCHÉMA DE VISITE"

ANNEXE - IV -

LA TÂCHE DES DIRECTEURS D'ÉCOLE

QUESTIONNAIRE - SCHÉMA DE VISITE

1.- Question 1: "Mes trois (3) *plus importantes* préoccupations sont":

1. _____ 2. _____ 3. _____

Commentaire: _____

"Mes trois (3) *moins importantes* préoccupations sont":

1. _____ 2. _____ 3. _____

Commentaire: _____

2.- Si vous n'aviez qu'un mot ou une expression pour définir ou caractériser votre rôle à l'école, ce serait:

_____

3.- Question 2: Comparaison entre *"Je consacre en moyenne ____ hres/sem. à mes tâches de direction"* et *"Total brut: ____ hres"*:

Commentaire: _____

4.- Question 16: "Les trois (3) plus importantes nouvelles réalités sociales qui viennent rendre plus complexe la gestion de l'école":

1. _____ 2. _____ 3. _____

Commentaire: _____

5.- Question 17: "Le souhait le plus important tout à coup réalisé". Quel est-il?

_____

Commentaire: _____

6.- Combien de temps avez-vous mis pour répondre au questionnaire? _____

7.- Regard vers un avenir pas si lointain:
Quelles répercussions r ront les lois 102 (récupération de 1% de la masse salariale) et 198 (réduction de 20% des effectifs de cadre avant le 1er avril 1996) sur votre gestion actuelle et la gestion que vous souhaiteriez?

P.S.: L'impact du questionnaire sur "La tâche des directeurs d'école" ?

ANNEXE - V -

QUESTIONNAIRE

LA TÂCHE DES DIRECTEURS D'ÉCOLE

QUELQUES JALONS: 170 répondants

1.- JE SUIS:	Directeur:	au Primaire	85	=	70.83 %
		au Primaire-Secondaire	6	=	5 %
		au Secondaire	29	=	24.17 %
	Directeur-adjoint:	au Primaire	14	=	28 %
		au Secondaire	36	=	72 %
	Sexe:	Féminin	50	=	29.41 %
		Masculin	120	=	70.59 %
	Âge:	30-40 ans	14	=	8.23 %
		41-50 ans	109	=	64.12 %
		51-60 ans	47	=	27.65 %

Expérience: Nombre d'années comme directeur: ..... 13 (moyenne)
Nombre d'années comme enseignant: ..... 11 (moyenne)

2.- JE PERÇOIS LE NIVEAU DE MON MILIEU SOCIO-ÉCONOMIQUE COMME ÉTANT:

Élevé: 12% Moyen: 66% Faible : 23%

3.- L'ÉCOLE EST DIRIGÉE PAR:

Directeur seul: 44%

Directeur et directeur(s) adjoint(s): 45% Nombre d'adjoints: 2

Directeur, directeur(s) adjoint(s) et adjoint(s) administratif(s): 11%

4.- LA CLIENTÈLE TOTALE DE L'ÉCOLE: Minimum de 93 élèves
Maximum de 2,350 élèves

5.- LE GENRE DE CLIENTÈLE DE L'ÉCOLE:

Primaire ❑	Primaire-Secondaire ❑	Secondaire ❑
Maternelle ❑	Maternelle ❑	Secondaire 1 ❑
1er cycle ❑	Primaire 1er cycle ❑	Secondaire 2 ❑
2e cycle ❑	Primaire 2e cycle ❑	Secondaire 3 ❑
	Secondaire 1 ❑	Secondaire 4 ❑
	Secondaire 2 ❑	Secondaire 5 ❑
	Secondaire 3 ❑	EHDAA (groupes fermés) ❑
		Ens. professionnel ❑
		Adultes ❑

QUESTIONNAIRE - RÉPONSES

1.1 - En tant que directeur d'école, mes préoccupations les plus importantes sont:

23,21 %	Être, dans l'école, une présence rassurante, valorisante et stimulante. (énoncé 12)
14,48 %	Voir à ce que les élèves réussissent. (énoncé 8)
10,81 %	Aider les professeurs à bien enseigner à l'aide de la supervision pédagogique. (énoncé 6)
8,53 %	Être présent auprès des élèves et être à leur écoute.
7,44 %	Garder le cap sur le Projet éducatif.
6,55 %	Être considéré comme un leader pédagogique.
5,36 %	Inciter les professeurs à évoluer par rapport à eux-mêmes.
5,16 %	Trouver rapidement des solutions aux problèmes.
4,76 %	Maintenir un climat d'harmonie entre professeurs et élèves.
2,68 %	Établir des contacts significatifs avec les personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'école.
2,38 %	Hausser la cote de l'école à travers plus de collaboration avec les familles et le milieu.
2,18 %	Régler les cas d'élèves.
1,59 %	Collaborer efficacement avec tous les comités de l'école.
1,59 %	Être réputé très bon gestionnaire.
0,7 %	Me réserver un temps pour évaluer le niveau d'atteinte de mes objectifs.
0,69 %	Voir à ce que les finances soient à la fois transparentes et saines.
0,6 %	Autre.
0,6 %	Appliquer les directives venant du Ministère et de la commission scolaire.
0,4 %	Soigner l'image de l'école.
0,01 %	Convaincre la commission scolaire de me fournir plus d'autonomie et les budgets correspondants.
0,01 %	Bien appliquer la convention collective de chaque groupe.
0,01 %	Être solidaire de ma commission scolaire.
0	Voir à ce que la bâtisse soit propre et en ordre.
0	Bien me faire voir par ma commission scolaire.

Mes *3 plus importantes* préoccupations sont: 1e : 12 2e : 8 3e : 6

QUESTIONNAIRE - RÉPONSES

1.2 - En tant que directeur d'école, mes préoccupations <u>les moins importantes</u> sont:

33,44 %	Bien me faire voir par ma commission scolaire. (énoncé 5)
12,05 %	Bien appliquer la convention collective de chaque groupe. (énoncé 3)
10,48 %	Convaincre la commission scolaire de me fournir plus d'autonomie et les budgets correspondants. (énoncé 11)
9,75 %	Être réputé très bon gestionnaire.
8,28 %	Voir à ce que la bâtisse soit propre et en ordre.
5,66 %	Soigner l'image de l'école.
3,88 %	Appliquer les directives venant du Ministère et de la commission scolaire.
3,14 %	Me réserver un temps pour évaluer le niveau d'atteinte de mes objectifs.
2,94 %	Être solidaire de ma commission scolaire.
1,78 %	Être considéré comme un leader pédagogique.
1,47 %	Voir à ce que les finances soient à la fois transparentes et saines.
1,47 %	Garder le cap sur le Projet éducatif.
1,36 %	Établir des contacts significatifs avec les personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'école.
1,15 %	Hausser la cote de l'école à travers plus de collaboration avec les familles et le milieu.
1,05 %	Inciter les professeurs à évoluer par rapport à eux-mêmes.
0,84 %	Collaborer efficacement avec tous les comités de l'école.
0,63 %	Régler les cas d'élèves.
0,42 %	Trouver rapidement des solutions aux problèmes.
0,1 %	Autre :
0,1 %	Être, dans l'école, une présence rassurante, valorisante et stimulante.
0	Maintenir un climat d'harmonie entre professeurs et élèves.
0	Être présent auprès des élèves et être à leur écoute.
0	Aider les professeurs à bien enseigner à l'aide de la supervision pédagogique.
0	Voir à ce que les élèves réussissent.

Mes *3 moins importantes* préoccupations sont: 1e : 5 2e : 3 3e : 11

2.- **Je consacre en moyenne 48 hres/sem. à mes tâches de direction (réalisées à l'école, à la maison ou ailleurs).**

Dans une semaine-type (48.4 heures), mes énergies se répartissent entre les tâches suivantes et le temps que j'y consacre pourrait être environ le suivant:

TÂCHES DE DIRECTION

Nombre d'heures qu'on y consacre par ordre décroissant

1º	4.32 hres	Les rencontres individuelles d'élèves à mon bureau: félicitations, réprimandes, expulsion de cours, drogue, problème de comportement, etc. (8.93%)
2º	4.16 hres	Les réunions de consultation à l'intérieur de l'école: Conseil d'école (CPE, CPGE), Comité d'école, Conseil d'orientation, groupe spécial de parents, Bureau de direction (directeur et adjoints), groupe de professeurs. (8.6%)
3º	4.01 hres	Les échanges formels avec les professeurs: leur travail, rencontre de supervision, etc. (8.28%)
4º	3.69 hres	Les réunions à la commission scolaire: coordination entre les écoles, suivi et évaluation des grands objectifs de la commission scolaire. (7.63%)
5º	3.06 hres	Le moment de l'information: prendre connaissance des revues éducatives, des avis du Ministère, des directives de la commission scolaire, des rapports du Conseil supérieur de l'éducation, des exemplaires des nouveaux manuels scolaires, des publicités de tous genres, des demandes d'affichage dans l'école, etc. (6.33%)
6º	3.00 hres	Les échanges informels avec les professeurs: café, etc. (6.19%)
7º	2.67 hres	Autres. (5.51%)
8º	2.66 hres	La présence informelle auprès des élèves: entrées et sorties, corridors, i.e. "temps de plancher". (5.5%)
9º	2.57 hres	Le suivi à donner aux projets en marche: semaine thématique, rafraîchissement annuel du Projet éducatif, etc. (5.3%)
10º	2.25 hres	Le plan d'intervention personnalisé: élaboration, suivi et évaluation. (4.64%)
11º	1.89 hre	Les entrevues de parents à mon bureau. (3.91%)
12º	1.69 hre	Les affaires spéciales de la semaine: planifier un exercice de feu; coordonner avec la S.Q. un contrôle de drogue; remise de bulletins; représenter l'école au CLSC, etc. (3.49%)

13º	1.52 hre	Les surprises: évier bouché, abreuvoir brisé, thermostat déréglé, absence de sable sur le stationnement, vitre cassée, manifestation d'élèves, tempête de neige, etc. (3.13%)
14º	1.50 hre	La violence à l'école: régler les batailles, dénouer les réseaux, agir sur les causes. (3.09%)
15º	1.36 hre	L'administration des budgets de l'école. (2.8%)
16º	1.27 hre	L'animation de la vie étudiante: activités para-scolaires, réunions avec le Conseil étudiant, voyages-échanges, projet de vie étudiante, etc. (2.62%)
17º	1.26 hre	La préoccupation du système micro-informatique dans l'école, son utilisation pour fin de gestion, son support à la pédagogie. (2.61%)
1[illegible]	1.24 hre	L'élaboration de diverses politiques: règlements de l'école, mesure et évaluation, usage des moyens audio-visuels et informatiques, etc. (2.53%)
19º	1.22 hre	L'encadrement du personnel de secrétariat et de soutien (concierge): établissement des horaires de travail et supervision du travail accompli. (2.51%)
20º	1.00 hre	L'approvisionnement de l'école et l'entretien de la bâtisse. (2.06%)
21º	0.98 hre	Le contrôle des retards et des absences des élèves. (2.03%)
22º	0.62 hre	Le transport scolaire: régler les problèmes d'autobus et sévir face aux élèves indisciplinés et turbulents. (1.28%)
23º	0.41 hre	Les temps de déplacement entre les écoles dont je suis responsable. (0.85%)
24º	0.40 hre	L'image de l'école dans les médias: établir des contacts et alimenter le journal local, la radio et la télévision communautaire. (0.84%)
25º	0.39 hre	La gestion du service de garde de l'école. (0.81%)

Total brut: 48.4 heures

3.- Si on regardait maintenant ces tâches, énumérées et quantifiées à la question 2, en fonction de la réussite éducative des élèves, quelles seraient les trois (3) tâches que vous considéreriez comme les plus importantes?

N'inscrivez que les numéros des tâches:

Tâches les plus importantes en fonction de la réussite éducative des élèves

1e	29,58 %	Les échanges formels avec les professeurs: leur travail, rencontre de supervision, etc. (tâche 3)
2e	15 %	Les rencontres individuelles d'élèves à mon bureau: félicitations, réprimandes, expulsion de cours, drogue, problème de comportement, etc. (tâche 4)
3e	10.1 %	Le plan d'intervention personnalisé: élaboration, suivi et évaluation. (tâche 24)

4.- Ces trois (3) tâches que vous considérez comme les plus importantes, avez-vous découvert ou mis au point quelques stratégies pour pouvoir y consacrer plus de temps?

Non	52,7 %	Je mets toutes mes énergies à me dépasser dans les différentes tâches que j'accomplis au fil des jours.
Oui	47,3 %	Voici la ou les stratégies que j'ai mise(s) au point:

5.- Si, de votre charge globale de travail décrite à la question 2, vous pouviez laisser tomber une tâche, indiquez le numéro de cette tâche:

1e	19,15 %	Les surprises: évier bouché, abreuvoir brisé, thermostat déréglé, absence de sable sur le stationnement, vitre cassée, manifestation d'élèves, tempête de neige, etc. (tâche 5)
2e	13,48 %	Les réunions à la commission scolaire: coordination entre les écoles, suivi et évaluation des grands objectifs de la commission scolaire. (tâche 1)
3e	9,22 %	Le transport scolaire: régler les problèmes d'autobus et sévir face aux élèves indisciplinés et turbulents. (tâche 17)

Et, au profit de quelle autre tâche irait le temps ainsi récupéré? Indiquez son numéro:

1º	37,59 %	Les échanges formels avec les professeurs: leur travail, rencontre de supervision, etc. (tâche 3)
2º	10,64 %	Le suivi à donner aux projets en marche: semaine thématique, rafraîchissement annuel du Projet éducatif, etc. (tâche 6)
3º	9,93 %	Les rencontres individuelles d'élèves à mon bureau: félicitations, réprimandes, expulsion de cours, drogue, problème de comportement, etc. (tâche 4)

6.- J'estime que la base de mon pouvoir comme directeur d'école, c'est:

S'il-vous-plaît, classez ces éléments du plus important pour vous (1) au moins important (7):

1º	19,71 %	Ma disponibilité et mon ouverture à l'égard du personnel.
2º	19,19 %	Ma personnalité et le rôle que j'assume dans l'école.
3º	18.18 %	Mon souci constant de la réussite scolaire des élèves.
4º	17,73 %	Ma conviction profonde de l'importance de l'école.
5º	10,18 %	Mes années d'expérience.
6º	9,94 %	Ma formation.
7º	5,08 %	Mon engagement par la commission scolaire.

7.- "Chacun a son style de gestion", c'est bien connu! Cependant...
(Quel énoncé préférez-vous?)

52,66 %	Je sais que je pourrais améliorer des choses en y réfléchissant.
21,30 %	Je modifierais des choses si on m'en proposait de meilleures.
12,43 %	Je modifierais des choses mais le contexte administratif ne m'en donne pas la possibilité.
7,69 %	Je modifierais des choses si on m'offrait du perfectionnement.
5,92 %	Je doute que je puisse changer mon style de gestion.

8.- Quel point vient compliquer le plus la gestion de mon école?

25,77 %	Les nombreuses demandes pressantes du milieu pour ci ou pour ça.
18,56 %	La gestion des imprévus.
16,49 %	La sécurité d'emploi blindée des personnels.
15,46 %	Le vieillissement de mon personnel : baisse de la disponibilité pour les projets spéciaux et diminution du volontariat pour le temps supplémentaire.
10,82 %	Les nombreuses politiques et directives du Ministère et de la commission scolaire.
5,67 %	Les conditions sociales et économiques des élèves.
4,12 %	L'épaisseur des conventions collectives : excès de détails.
3,09 %	La diminution de mon budget.

9.- D'après vous, quelle serait la principale perception négative du personnel de votre école à votre égard?

41,46 %	Je ne sens pas de perception négative à mon égard.
13,41 %	On ne le voit pas assez dans l'école.
13,41 %	Il passe trop de temps dans l'administration.
12,20 %	Il passe trop de temps à l'extérieur de l'école.
12,16 %	Autre.
2,44 %	On ne se sent pas appuyé par la direction.
2,44 %	Il a une planification à courte vue.
1,83 %	Il ne sait plus ce que c'est que d'enseigner aujourd'hui.
0,61 %	Il prend les décisions tout seul.
0 %	Il manque de transparence.
0 %	Il fait une mauvaise gestion financière.

Pensez-vous que cette perception est conforme à la réalité?

Oui: 80,27 % **Non: 19,73 %**

10.- D'après vous, quelle serait la principale perception positive du personnel de votre école à votre égard?

61,08 %	On se sent appuyé et soutenu par la direction.
16,17 %	Il est aussi près de la pédagogie que de l'administration.
13,17 %	Il nous consulte fréquemment pour toute décision.
4,19 %	Autre.
1,80 %	Il pourrait facilement remplacer un enseignant à pied levé.
1,80 %	Il ne s'absente de l'école que par nécessité.
1,20 %	Il nous tient informé de ses moindres décisions.
0,60 %	On le voit fréquemment dans les corridors.
0	Il gère équitablement et sainement son budget.
0	Il sait planifier à long terme.

Pensez-vous que cette perception est conforme à la réalité?

Oui: 99,39 % **Non: 0,61 %**

11.- Selon vous, laquelle des affirmations suivantes résume le mieux votre approche lors d'une prise de décision?

49,40 %	Vous prenez votre décision en collégialité avec les membres de votre personnel.
38,69 %	Vous demandez des avis avant de prendre votre décision.
9,52 %	Vous laissez à votre personnel le soin de prendre les décisions dans les mandats que vous leur avez confiés.
1,19 %	Vous prenez votre décision et vous en faites part aux autres.
1,19 %	Vous attendez un consensus de tous avant de prendre votre décision.

12.- **Lequel des énoncés suivants qualifie le mieux votre perception de *l'encadrement réglementaire* venant du Ministère et de la commission scolaire?**

55,06 %	Il me fixe les balises dont j'ai besoin et me laisse une marge de manoeuvre suffisante.
32,28 %	Il me donne l'impression d'être l'exécutant des décisions du Ministère et de la commission scolaire.
11,39 %	Il m'oblige parfois à ignorer certaines directives pour rendre mon travail plus productif.
1,27 %	Il me rassure quant à une gestion sans faille de ma part.

13.- **Le comité avec lequel j'aime le plus collaborer à l'intérieur de l'école :**

30,63 %	Conseil d'école ou Conseil syndical (selon l'instance décisionnelle négociée localement).
23,13 %	Autre.
17,50 %	Conseil d'orientation.
15,63 %	Comité d'école.
13,13 %	Conseil étudiant.

14.- **Le comité avec lequel j'aime le moins collaborer à l'intérieur de l'école:**

26,76 %	Conseil d'école ou Conseil syndical.
26,76 %	Comité d'école.
26,76 %	Conseil d'orientation.
17,61 %	Autre.
2,11 %	Conseil étudiant.

15.- **Que faites-vous des nombreux rapports que vous recevez tels ceux émanant du Conseil supérieur de l'éducation?**
(Indiquez une ou plusieurs réponses.)

23,88 %	Je lis cela comme une documentation de base pour être au fait des orientations à venir.
23,38 %	Dans mon cas...
20,40 %	Je les lis en soulignant des passages qui alimenteront mes interventions aux tables que je préside.
18,41 %	Je les laisse à portée de vue mais le 30 juin arrive sans que je les ai lus.
13,93 %	Faute de mieux, je lis la table des matières.

16.- **Parmi les nouvelles réalités sociales suivantes, lesquelles viennent rendre plus complexe la gestion de votre école?**

Encerclez les trois (3) plus importantes:

27,77 %	La démission de certains parents face à leurs responsabilités parentales.
18,65 %	La perte du sens des valeurs.
12,89 %	Les nouvelles structures de la famille: la famille monoparentale, la famille reconstituée.
8,92 %	La montée de la violence.
7,74 %	La pression du milieu pour une plus longue prise en charge quotidienne des élèves par l'école: service de garde, période d'étude pour devoirs et leçons.
7,14 %	Le contexte économique et les compression budgétaires.
6,75 %	L'absence de renouvellement du personnel de mon école.
2,98 %	Autre(s)
1,79 %	La pauvreté de certaines familles.
1,78 %	La délinquance des jeunes.
1,19 %	La compétition de la télévision comme source parallèle d'information.
1,19 %	Les mauvais traitements subis par les enfants.
0,80 %	Les attentes du marché du travail pour la qualité de la formation de nos finissants.
0,40 %	Le taux de chômage élevé.

17.- **Si les souhaits suivants étaient tout à coup réalisés, la gestion de mon école gagnerait en efficacité:** *(Classez du plus important (1) au moins important (8))*

19,87 %	Une stratégie concertée de tout le personnel de l'école où chacun fournit son 100% volontairement et avec enthousiasme.
16,66 %	La mise en place d'une stratégie pour améliorer la réussite éducative dans mon école.
15,16 %	Une plus grande disponibilité des enseignants.
13,73 %	Du temps pour planifier à plus long terme.
10,31 %	Une autonomie plus grande face à ma commission scolaire.
8,48 %	Plus de soutien de la part de ma commission scolaire.
8,15 %	Une meilleure collaboration avec les syndicats.
7,66 %	Du temps pour contacter les organismes du milieu afin de connaître leur vision de l'école.

18.- **"Dans certaines écoles, il semble que le climat de confrontation et d'affrontement qui régnait fasse maintenant place à un début de collaboration au moins sur les objectifs."** (C.S.E., mars 1993, p.15)

75,00 %	Je vis cela dans mon école et en voici un exemple :
21,15 %	Pas tout à fait; le climat est plutôt teinté d'indifférence.
3,85 %	Non! Ce genre de climat de confrontation et d'affrontement est toujours aussi présent.

19.- **Voici ma façon de faire à propos de la supervision du personnel de mon école:**

44,58 %	Je rencontre chacun à chaque année formellement.
43,98 %	Dans mon école...
9,03 %	Je vois les enseignants si j'ai des plaintes des parents.
2,41 %	Les enseignants étant des professionnels, je les laisse s'évaluer.

20.- Mon attitude à propos de mon évaluation par la commission scolaire se résume à ceci:

61,45 %	J'y consens : question de bon sens!
26,51 %	Dans ma commission scolaire...
6,02 %	J'y consens... si tout le monde y passe.
3,61 %	Je ne veux rien savoir de cela.
2,41 %	J'y consentirais si aucune somme d'argent n'y était rattachée.

21.- La gestion de l'école est perçue par les enseignants comme:

69,64 %	Une réalité nécessaire et complexe, surtout si ils y ont été associés à travers des comités.
23,81 %	Un rouage important assurant la réussite éducative des élèves.
6,55 %	Une calamité nécessaire, inutile à leur enseignement.

22.- "Gérer, c'est mobiliser des personnels en proposant une direction. C'est créer un CLIMAT qui fait en sorte que les personnels se sentent "tirés vers le haut". Pour cela, il n'y a pas de directive, il y a la direction."
(C.S.E., mars 1993, p.31)

Croyez-vous avoir du pouvoir sur le CLIMAT de votre école:

86,31 %	Oui et j'y contribue en faisant ...
7,14 %	Oui mais si le climat est à l'indifférence, j'ai de la difficulté à le gérer.
5,36 %	Oui mais certains groupes d'intervenants me donnent des crocs-en-jambe.
1,19 %	Oui mais trop de nouvelles demandes du Ministère et du milieu m'empêchent d'y consacrer du temps.
0 %	Non.

23.- **Affirmation "A":** **"*L'uniformité* entre les écoles est souvent préférée à la nécessité de trouver des accommodements divers aux problèmes des milieux éducatifs."** (C.S.E., mars 1993, p.22)

Affirmation "B": **"L'examen de la situation dans chaque école devrait normalement révéler quelques initiatives et mettre en relief *quelques pratiques novatrices* sur lesquelles on pourra miser pour valoriser des personnes et à travers elles tout le climat de réussite éducative de l'école."** (C.S.E., mars 1993, p.42)

Quelle affirmation décrirait le mieux votre milieu tel qu'il est?

Affirmation "A"	Affirmation "B"
20,83 %	79,17 %

Quelle affirmation décrirait le mieux votre milieu tel que vous le voudriez?

Affirmation "A"	Affirmation "B"
4,22 %	95,78 %

24.- **Affirmation "A":** **"Plusieurs directeurs d'école arrivent même à douter de leurs compétences étant donné *le rôle d'exécutants* auquel on les a parfois réduits."** (C.S.E., mars 1993, p.46)

Affirmation "B": **"Que l'on redonne au directeur d'école *un rôle de leadership*, qu'il redevienne en un sens "l'enseignant principal", le maître d'oeuvre de l'équipe-école, celui qui sait susciter la participation des personnels."** (C.S.E. mars 1993, p.34)

Quelle affirmation décrirait le mieux votre milieu tel qu'il est?

Affirmation "A"	Affirmation "B"
36,53 %	63,47 %

Quelle affirmation décrirait le mieux votre milieu tel que vous le voudriez?

Affirmation "A"	Affirmation "B"
2,44 %	97,56 %

25.- **"La gestion de DEMAIN sera plus axée sur le gouvernement des personnes que sur l'administration des choses, plus mobilisatrice qu'autoritaire, au total plus conviviale que bureaucratique."** (C.S.E., mars 1993, p.53)

Dans votre milieu:

68,03 %	Ce DEMAIN s'appelle déjà aujourd'hui.
31,97 %	Ce DEMAIN vous apparaît comme bien lointain.

Quels signes vous amènent à penser cela?